

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE TEORÍA E HISTORIA DE LA EDUCACIÓN



TESIS DOCTORAL

DIRECCIÓN ESCOLAR PÚBLICA EN EL PERÚ

Procesos de selección para el cargo directivo
(1980-2015)

AUTOR: MANUEL EUGENIO PAIBA COSSÍOS

DIRECTOR: DR. JOSÉ MARÍA HERNÁNDEZ DÍAZ

2015

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE TEORÍA E HISTORIA DE LA EDUCACIÓN

TESIS DOCTORAL

DIRECCIÓN ESCOLAR PÚBLICA EN EL PERÚ
Procesos de selección para el cargo directivo
(1980-2015)

AUTOR: MANUEL EUGENIO PAIBA COSSÍOS

DIRECTOR: DR. JOSÉ MARÍA HERNÁNDEZ DÍAZ

2015

A mis padres

A mamá Nena

A Esmeralda, mi esposa y Manuel Enrique, mi hijo

Por todo lo vivido en estos 33 años

ÍNDICE

	Pág.
Índice de figuras y cuadros	7
Agradecimientos	11
INTRODUCCIÓN	13
1. Justificación y actualidad del estudio	13
2. Delimitación del objeto de investigación	14
3. Objetivos e hipótesis	16
4. Proceso metodológico	17
5. Estructura del informe de investigación	19
PRIMERA PARTE:	21
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	
Capítulo I.- La dirección escolar en el panorama internacional	21
1.1 Planteamientos de organismos internacionales sobre la dirección escolar	21
1.1.1 La dirección escolar y el liderazgo pedagógico	23
1.1.2 La profesionalización de la dirección escolar	26
1.2 Procedimientos de acceso a la función directiva	28
1.2.1 Acceso a la función directiva en Europa	28
1.2.2 Acceso a la función directiva en América Latina	40
Capítulo II.- La dirección escolar pública en el Perú	44
2.1 Los directores en el sistema educativo	44
2.1.1 Las modalidades y formas educativas	50
2.1.2 Las instituciones educativas	54
2.1.3 El Ministerio de Educación	58
2.2 Aspectos claves del ejercicio directivo	62
2.2.1 Naturaleza del cargo y equipo directivo	63
2.2.2 Atribuciones del director escolar	64
2.2.3 Estándares para el desempeño del cargo	68
2.2.4 Políticas de formación de directivos	71

SEGUNDA PARTE	77
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	
Capítulo III. Descripción del proceso de investigación	77
3.1 El periodo de estudio 1980-2015	77
3.2 Las fuentes de datos	79
3.2.1 Tipos de fuentes revisadas y sistematizadas:	79
3.2.2 Las fuentes utilizadas en la estructura de la legislación peruana	83
3.2.3 Las fuentes y los órganos administrativos del Sector Educación	84
3.3 El análisis de la información	86
Capítulo IV.- Resultados de la investigación	87
4.1 El cargo de director en las Leyes Magisteriales	87
4.1.1 Ubicación del cargo en la estructura de la carrera	88
4.1.2 Criterios de evaluación para acceder al cargo	95
4.1.3 Permanencia en el cargo	99
4.1.4 Incentivos para el ejercicio del cargo	106
4.2 Procesos de selección implementados	110
4.2.1 Selección de directores en el periodo de gobierno 1980-1985	111
4.2.2 Selección de directores en el periodo de gobierno 1985-1990	115
4.2.3 Selección de directores en el periodo de gobierno 1990-2000	125
4.2.4 Selección de directores en el periodo de gobierno 2001-2006	134
4.2.5 Selección de directores en el periodo de gobierno 2006-2011	146
4.2.6 Selección de directores en el periodo de gobierno 2011-2016	149
4.3 Los actuales directivos en las instituciones educativas públicas	161
4.3.1 Características demográficas: género y edad	161
4.3.2 Ubicación en las modalidades y forma educativa	163
4.3.3 Distribución territorial en las Direcciones Regionales de Educación	164
Capítulo V.- Conclusiones de la investigación y propuestas	167
5.1 Conclusiones relacionadas con los objetivos de la investigación	167
5.2. Conclusiones relacionadas con las hipótesis de la investigación	178
5.3 Propuestas para el fortalecimiento de la dirección escolar en el Perú.	184
Referencias bibliográficas	189
Anexos	203

	Pág.
Índice de Figuras	
1.1 Funciones básicas del director escolar	28
1.2 Modelo de análisis de la dirección escolar en América Latina	41
2.1 Estructura del sistema educativo peruano	45
Índice de Tablas	
Capítulo II.- La dirección escolar pública en el Perú	
2.1 Matricula en el sistema educativo por etapa, modalidad, forma y nivel educativo – 2015	47
2.2 Docentes en el sistema educativo por etapa, modalidad, forma y nivel educativo – 2015	47
2.3 Plazas ocupadas y vacantes según tipo de cargo, en la Etapa de Educación Básica – 2011	48
2.4 Directores y Subdirectores de IIEE públicas en las diferentes regiones del Perú – 2015	49
2.5 Instituciones y programas educativos por etapa, modalidad, forma y nivel educativo – 2015	51
2.6 Instituciones educativas públicas de EBR, según característica - Censos Escolares 1993 y 2015	52
2.7 Instituciones educativas públicas donde los profesores perciben el pago de asignaciones temporales – 2015	53
2.8 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) en las diferentes regiones del Perú – 2015	55
2.9 Direcciones del MINEDU con funciones específicas dirigidas a los docentes - ROF 2015	59
2.10 Disposiciones sobre el Proyecto Educativo Nacional	60
2.11 Objetivos estratégicos y resultados del Proyecto Educativo Nacional	60
2.12 Compromisos de gestión escolar 2015	62
2.13 Atribuciones de los Directores por ámbitos de gestión, según la Ley General de Educación	65
2.14 Atribuciones de los Directores por ámbitos de gestión, según la Ley de Reforma Magisterial	66
2.15 Principales funciones del centro educativo público, según el DS 007-2001-ED	68
2.16 Matriz de dominios y competencias del Marco de Buen Desempeño Directivo 2014	70
2.17 Plan Nacional de Capacitación en Gestión de la Educación (PLANGED) – 2004	72
2.18 Programa Nacional de formación y capacitación de directores y subdirectores de instituciones educativas públicas de Educación Básica y Técnico Productiva 2015	75
Capítulo III. Descripción del proceso de investigación	
3.1 Presidentes peruanos en el periodo 1980-2015	78

3.2	Fuentes de datos referidas a procesos de selección de directores de instituciones educativas públicas, por periodos de gobierno (1980-2015)	80
3.3	Estructuración del sistema legislativo peruano	84
3.4	Principales órganos intermedios del Sector Educación (1980-2015)	85
3.5	Dimensiones básicas de los procesos de selección desarrollados entre 1980 y 2015	86

Capítulo IV.- Resultados de la investigación

4.1	Leyes magisteriales aprobadas en el periodo 1980-2015	87
4.2	El cargo de director según niveles y áreas magisteriales. Ley del Profesorado N° 24029 (LP-1) y su Reglamento (DS N° 031-85-ED)	89
4.3	El cargo de director según niveles y áreas magisteriales. Ley del Profesorado N° 25212 (LP-2) y su Reglamento (DS N° 019-90-ED)	91
4.4	El cargo de director según niveles y áreas magisteriales. Ley de Carrera Pública Magisterial N° 29062 y su Reglamento (DS N° 003-2008-ED)	92
4.5	El cargo de director según niveles y áreas magisteriales. Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su Reglamento (DS N° 004-2013-ED)	94
4.6	Criterios de evaluación y puntajes en la Ley del Profesorado y sus Reglamentos	96
4.7	Criterios de evaluación en la Ley de Carrera Pública Magisterial y su reglamento	97
4.8	Tiempo de permanencia en el cargo directivo, según leyes magisteriales y leyes específicas	100
4.9	Criterios para evaluar el desempeño del director, según el Reglamento de la LCPM	103
4.10	Incremento de remuneraciones respecto al I nivel o escala, en las leyes magisteriales. (Nivel o Escala I: 100%)	107
4.11	Pagos específicos por desempeño de cargos directivos, según leyes magisteriales	109
4.12	Normas de selección y concursos de acceso a cargos directivos, por periodo de gobierno (1980-2015)	111
4.13	Dimensiones básicas de las normas de selección aprobadas en 1985	113
4.14	Requisitos específicos para acceder al cargo de director – 1985	114
4.15	Criterios específicos de evaluación de los postulantes – 1985	115
4.16	Dimensiones básicas de la norma de selección aprobada en 1986	117
4.17	Requisitos específicos para acceder al cargo de director – 1986	118
4.18	Criterios específicos de evaluación de los postulantes – 1986	120
4.19	Dimensiones básicas de la norma de selección aprobada en 1988	121
4.20	Requisitos específicos para acceder al cargo de director – 1988	122
4.21	Criterios específicos de evaluación de los postulantes – 1988	124
4.22	Dimensiones básicas de la norma de selección aprobada en 1991	127
4.23	Requisitos específicos para acceder al cargo de director – 1991	128
4.24	Criterios específicos de evaluación de los postulantes – 1991	130
4.25	Dimensiones básicas de las normas de selección aprobadas entre 1994 y 1999	131
4.26	Requisitos específicos para acceder al cargo de director entre 1994 y 1999	132
4.27	Aspectos de la prueba de selección aplicada en 1997, 1998 y 1999	133

4.28	Dimensiones básicas de las normas de selección aprobadas en 2001	137
4.29	Requisitos específicos para acceder al cargo de director – 2001	138
4.30	Criterios específicos de evaluación de los postulantes- 2001	140
4.31	Dimensiones básicas de las normas de selección aprobadas en 2005	141
4.32	Requisitos específicos para acceder al cargo de director – 2005	143
4.33	Criterios específicos de evaluación de los postulantes – 2005	144
4.34	Especificaciones técnicas para la prueba de conocimientos y aptitudes – 2005	145
4.35	Cronograma de incorporación a la LCPM de docentes comprendidos en Ley del Profesorado	148
4.36	Metas logradas en los concursos de incorporación y nombramiento, en la LCPM	149
4.37	Dimensiones básicas de las normas para ratificación de directivos, aprobadas en 2014	152
4.38	Criterios específicos de la evaluación para ratificación en el cargo directivo – 2014	155
4.39	Dimensiones básicas de las normas del concurso público de directivos, aprobadas en 2014	157
4.40	Criterios específicos de la evaluación del concurso público 2014	160
4.41	Directivos titulares, según cargo, sexo y edad – 2015	162
4.42	Directivos titulares, según cargo, sexo y modalidad educativa – 2015	162
4.43	Directivos titulares, según modalidades y forma educativa – 2015	163
4.44	Directores y subdirectores titulares, según modalidades y forma educativa – 2015	164
4.45	Directores y subdirectores titulares, según Direcciones Regionales de Educación – 2015	165
4.46	Directivos titulares según género en las Direcciones Regionales de Educación – 2015	166

Anexos

1	Siglas utilizadas en el documento	205
2	Disposiciones básicas del periodo en estudio (1980-2015)	207
3	Normas referidas a la organización del MINEDU (Periodo 1981-2015)	208
4	Funciones del director del centro educativo, según niveles y modalidades - Ley General de Educación de 1982	209
5	Leyes magisteriales, reglamentos y modificatorias (periodo 1980-2015)	210
6	Selección de directores por periodos de gobierno (marco normativo y convocatorias)	211
7	Directores y Subdirectores titulares ratificados, según género por regiones de educación – 2015	215
8	Directores y Subdirectores titulares ratificados, según niveles y modalidades educativas, por regiones de educación – 2015	216
9	Directores y Subdirectores designados por concursos público , según género, por regiones de educación – 2015	217
10	Directores y Subdirectores designados por concursos público , según niveles y modalidades educativas, por regiones de educación – 2015	218

Agradecimientos

- A la Universidad de Salamanca, por haber despertado mi interés profesional por una visión histórica, política y comparada de los sistemas educativos, gracias al doctorado que cursé en el periodo 2003-2005.
- A mi director de Tesis, Dr. José María Hernández Díaz, por sus consejos y el recordatorio permanente de no desmayar en el empeño de elaborar el estudio.
- A María Amelia Palacios por haberme convocado para dirigir la propuesta de una nueva ley magisterial, reto que implicó retomar el estudio de la problemática docente en general y de los directivos escolares en particular.
- A los amigos del Ministerio de Educación por su invariable apoyo para la realización del estudio, particularmente a Liceth Ortiz, Gloria Ponce, Ana Orozco y Karina Rodríguez. Igualmente a Cristian Pastor por la información estadística proporcionada.
- A los trabajadores de la Biblioteca Nacional del Perú por su interés en atender los reiterados requerimientos de documentación.
- A mis padres que con su amor y ejemplo me han impulsado a superar retos cada vez mayores.
- A mamá Nena, por su cariño y e inquebrantable fe en mi capacidad profesional.
- A mi esposa Esmeralda, cuyas atenciones, paciencia y aliento me han acompañado durante las veladas de estos largos meses. A mi hijo Manuel Enrique y su compañera Leticia, que me han acogido y alentado en la etapa final del estudio.

INTRODUCCIÓN¹

1. Justificación y actualidad del estudio

El tema de la dirección escolar ocupa un lugar cada vez más destacado en la reflexión educativa contemporánea. Estudios de investigadores y organismos internacionales (UNESCO, OCDE, OEI) concluyen que la dirección escolar constituye un factor clave para la mejora de la calidad educativa y que el liderazgo escolar es ahora una prioridad en la política educativa mundial.

Ello ha derivado en un conjunto de orientaciones y planteamientos para generar cambios en el ejercicio directivo, buscando su profesionalización. En este camino son cuatro las principales estrategias seguidas en varios países: el incremento de los programas de formación para los líderes escolares, el establecimiento de criterios precisos de selección de los directores, el refuerzo del liderazgo pedagógico de los directores y el establecimiento de perfiles y estándares de competencias para la dirección (Egido, 2013: 24).

Estos cambios reconocidos como necesarios operan a ritmos diferentes según los países y ello se explica por los antecedentes y características de cada sistema educativo particular. El Perú y otros países de América Latina desarrollan algunas acciones en este sentido, como lo reseña un reciente estudio de la OREALC-UNESCO (2014) centrado en ocho países de la región. Los avances son aún limitados y hay una ausencia de información suficiente sobre estos procesos, siendo particularmente aguda en el caso peruano.

En los planteamientos de cambio indicados, ocupan un lugar destacado los procesos de selección para acceder a la dirección de las instituciones educativas (IIEE), que en el caso peruano han sido diversos en los últimos años y sobre los cuales no hay un estudio que los haya analizado de manera sistemática.

¹ El presente documento utiliza un lenguaje inclusivo de género. El uso del género gramatical masculino es para facilitar la lectura y comprensión del texto, acorde con el principio lingüístico de economía expresiva. Según la Real Academia de la Lengua Española, se le puede utilizar como representante genérico inclusivo de hombres y mujeres.

Un periodo particularmente significativo para el análisis es el comprendido entre 1980 y 2015 en que se han sucedido ininterrumpidamente gobiernos constitucionales, luego del último golpe militar (1968-1980) y donde han tenido vigencia las principales leyes magisteriales que junto con la ley general de educación, son las que enmarcan el ejercicio de la dirección escolar en las IIEE públicas del Perú. Para ser director se requiere ser profesor nombrado y estar en la carrera pública de los profesores. Las atribuciones de los directores están señaladas en las LGE.

En este periodo de estudio han regido tres leyes magisteriales y se han normado catorce (14) procesos de selección de cargos directivos; el primero se implementó en 1986 y el último ha culminado en febrero del presente año 2015.

Para el Ministerio de Educación, como órgano rector del sistema educativo peruano, el tema es de particular importancia porque está directamente ligado a uno de los cuatro objetivos estratégicos que orientan las acciones del sector, como es la modernización y fortalecimiento de la gestión educativa. Los otros tres son mejora de la calidad de los aprendizajes, revalorización de la carrera docente y cierre de la brecha de infraestructura educativa pública.

Esta investigación, centrada en la caracterización del cargo directivo y en el análisis de los procesos selectivos implementados, busca aportar elementos para una mejor comprensión y valoración de la experiencia acumulada y, en base a ella, proponer líneas de acción para fortalecer la dirección escolar en el Perú.

2. Delimitación del objeto de investigación

La dirección escolar como objeto de estudio tiene varias aristas para su estudio y ello exige precisar lo que se pretende en esta investigación.

El estudio se centra en directivos (directores y subdirectores) de instituciones educativas públicas, que por ley se sujetan a las disposiciones emanadas del

Ministerio de Educación y cuyo financiamiento corresponde al Estado. Las instituciones educativas privadas, a partir del marco legal que las regula² se manejan con una amplia diversidad de criterios para seleccionar sus directores, en uso de la autonomía que la legislación les concede. Por ello un estudio de esta naturaleza requeriría de un amplio trabajo de campo que no es posible asumir en las actuales circunstancias.

Igualmente debe precisarse que del conjunto de directivos de IIEE públicas, están considerados únicamente los que laboran en IIEE de una de las dos etapas en que se estructura el sistema educativo peruano: la *etapa de educación básica*, en sus diversas modalidades y formas educativas. La *etapa de educación superior*, que comprende institutos, escuelas superiores y universidades, se rige por una normatividad diferente.

Delimitada la población en estudio, cabe señalar que la dirección escolar se ejerce ocupando un cargo presupuestado, reconocido para efectos administrativos como una plaza orgánica. Para acceder a este cargo en condición de titular³ se requiere concursar cumpliendo determinados requisitos, los que de manera general están indicados en las leyes magisteriales aprobadas en el periodo 1980 - 2015.

Son estas leyes las que por mandato constitucional norman las relaciones del profesor con el Estado, cuyo desarrollo profesional se pretende lograr vía una carrera pública. Esta carrera se estructura por niveles y áreas de desempeño. En estas últimas se ubican todos los cargos.

A lo largo de su vida laboral activa el profesor asciende de nivel cada cierto tiempo, previa evaluación (*hace carrera*) y conforme lo logra se le abre la

² Ley de centros educativos privados (Ley N° 26549 del 01/12/1995); Ley de promoción de la inversión en la educación (Decreto Legislativo N° 882 del 09/11/1996) y Reglamento de instituciones educativas privadas de educación básica y educación técnico productiva (DS N° 009-2006-ED del 26/04/2006). La segunda de las normas estableció hace 20 años que la educación puede tener fines de lucro.

³ En tanto ello no ocurra, los órganos administrativos del sector están autorizados a encargar temporalmente el cargo directivo por un periodo no mayor del año lectivo, formalizando este acto administrativo con una resolución.

posibilidad de acceder a cargos de mayor responsabilidad, uno de los cuales es el cargo directivo.

El Ministerio de Educación implementa las disposiciones de las leyes magisteriales, expidiendo la normatividad que corresponda. En el caso de acceso a cargos directivos, emite las normas y procedimientos de selección de obligatorio cumplimiento⁴.

Esta investigación estudia diacrónicamente la dirección escolar pública tomando como elemento de análisis el cargo directivo que hace posible su ejercicio. Para ello revisa los cambios de las características de este cargo y de los procedimientos para acceder a él, lo que implica fundamentalmente tomar en cuenta las leyes magisteriales y los criterios de selección implementados en los últimos 35 años. Este su objeto de estudio específico.

3. Objetivos e hipótesis del estudio

Objetivos

- a) Identificar y sistematizar las normas que entre 1980 y 2015 han determinado los procedimientos de acceso y el ejercicio de la dirección escolar en las instituciones educativas públicas del Perú.
- b) Aportar información relevante sobre la acción de los diferentes gobiernos en los procesos de selección de directores.
- c) Analizar los planteamientos de las carreras magisteriales sobre el cargo directivo, principalmente sobre las condiciones para su ejercicio y los requisitos de acceso.
- d) Comparar los diferentes procedimientos de acceso al cargo directivo implementados en el periodo en estudio, analizando sus aspectos o dimensiones sustantivas.

⁴ Como se verá en el estudio realizado, las disposiciones no siempre se ajustan a lo que las leyes magisteriales indican.

Hipótesis

Hipótesis central

En el periodo 1980-2015 se han producido cambios significativos en los procedimientos de acceso a la dirección escolar de instituciones educativas públicas y en las condiciones establecidas para su ejercicio. Estos cambios no han ido a la par con una revisión y redefinición de las funciones asignadas al director en la legislación nacional.

Hipótesis asociadas

- a. Los cambios en la legislación magisterial han incidido en la temporalidad del cargo directivo, concursos públicos nacionales para su acceso, la evaluación de su desempeño y una mayor experiencia laboral para su ejercicio.
- b. Los cambios en los procedimientos de selección de directores se han orientado principalmente a centralizar su conducción en el MINEDU, implementar concursos nacionales bajo un cronograma único, ampliar la postulación más allá de un único cargo para una mejor selección de candidatos e informatizar los procesos de inscripción, calificación de pruebas y publicación de resultados.

4. Proceso metodológico

La naturaleza de esta investigación descriptiva tiene como *fuentes primarias* de datos un amplio conjunto de normas jurídicas que son las que definen el cargo directivo en las IIEE públicas y determinan los procedimientos de selección para acceder a él. Su revisión cubre un periodo de 35 años.

Por ello el análisis documental constituye el soporte metodológico de la investigación. Este análisis del contenido de la diversidad de fuentes primarias

revisadas exige su selección y ordenamiento previo, para luego determinar las dimensiones básicas que permitan comparaciones en el tiempo.

El tiempo se ordena considerando los periodos quinquenales de gobierno, pues cada uno de ellos ha generado dispositivos diferentes que de alguna manera muestran la opción política que asumieron respecto a la dirección escolar.

En el capítulo tres de este estudio se explica con mayor detalle el procedimiento seguido.

Las *fuentes secundarias* consultadas la integran diversos estudios de autores nacionales e internacionales cuyas reflexiones y planteamientos hacen referencia al tema en estudio. A ellos se agrega la revisión de informes publicados por prestigiosas instituciones internacionales (UNESCO, OCDE, UE, OEI, BM) cuyos planteamientos tienen una incidencia cada vez mayor en las políticas educativas de diversos países del mundo.

Es del caso mencionar en este apartado que el trabajo personal desarrollado para cubrir los objetivos del estudio, ha cubierto las siguientes fases:

- Búsqueda minuciosa de las fuentes primarias y ordenamiento de las mismas.
- Lectura meditada de cada una de ellas, considerando su vigencia por periodos de gobierno.
- Establecimiento de relaciones y comparaciones entre las distintas normas y disposiciones referidas al cargo directivo y procedimientos de acceso, teniendo en cuenta la situación política y administrativa de cada momento.
- Lecturas complementarias de autores e instituciones, cuyas reflexiones y propuestas permiten una mejor comprensión de la problemática de la dirección escolar en el Perú y el mundo.

- Exposición de mi visión personal del tema, elaborando juicios que den respuestas sustentadas a los objetivos del estudio.

La temática estudiada y la forma de trabajo asumida, tiene como antecedente la investigación realizada por el autor en 2005 para obtener el Grado de Salamanca, luego de culminados los estudios de doctorado en la USAL. Dicho trabajo *“dirección escolar publica en la ley de calidad de la educación-LOCE: antecedentes legislativos y perspectivas”* exigió una amplia revisión de la dirección escolar en España y ha servido de inspiración para realizar este estudio en mi país.

5. Estructura del informe de investigación

La estructura general del informe comprende una introducción y dos grandes partes. La primera orientada a presentar los conceptos y planteamientos que orientan el estudio y las medidas de política sobre la dirección escolar. La segunda, centrada en describir el proceso de investigación que se ha seguido y presentar sus resultados.

La primera parte comprende dos capítulos, uno que estudia la dirección escolar en el ámbito internacional y otro, en el contexto nacional. De la mirada internacional interesa destacar cuáles son los ejes de reflexión de los organismos internacionales sobre esta problemática y cuáles las líneas de acción sugeridas. Ello unido a un estudio de los modelos que operan en diferentes países de Europa y América Latina y de los procedimientos que en ellos se siguen para posibilitar el acceso a los cargos directivos.

El capítulo de la dirección escolar en el Perú se centra en las instituciones educativas públicas y busca cubrir dos campos: a) el ejercicio directivo en el conjunto del sistema educativo y sus principales instancias administrativas y b) algunos aspectos clave del ejercicio directivo según la legislación y la opinión de los expertos. Otros aspectos igualmente importantes son desarrollados en la segunda parte, específicamente en el punto 4.1.

La segunda parte dedica un capítulo a describir con detalle los pasos que se han seguido para el estudio, las consideraciones que se han tenido en cuenta para realizar esta investigación documental y las principales fuentes de donde se han obtenido los datos.

Los resultados de la investigación realizada se muestran en el capítulo siguiente, ordenados en tres apartados. En el primero se analizan las características del cargo directivo y las exigencias para acceder a él según las leyes magisteriales que han estado vigentes en el periodo 1980 - 2015. En el segundo, los procesos selectivos normados e implementados en el mismo periodo, cuyo estudio se ha hecho a partir de sus principales aspectos o dimensiones. En el tercero se presentan algunas características socio-demográficas y laborales de los actuales directivos titulares seleccionados, cuya designación ha significado una renovación casi total de los cuadros directivos a nivel nacional.

En el capítulo final se presentan las principales conclusiones del estudio, buscando relacionarlas con los objetivos y e hipótesis iniciales. A partir de ellas se formulan propuestas para orientar futuros procesos selectivos y para modificar disposiciones que traban el fortalecimiento de la dirección escolar en el Perú.

Las referencias bibliográficas y los anexos completan el presente trabajo de investigación.

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO I.- LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN EL PANORAMA INTERNACIONAL

1.1 Planteamientos de organismos internacionales

Como recuerda Egido (2015:72) el fenómeno de la globalización ha generado nuevos mecanismos de influencia en las políticas educativas de los Estados nacionales y en ello juegan un papel muy importante los organismos internacionales, cuyo protagonismo es cada vez mayor en la definición de las prioridades de cambio en la educación y en la elaboración de las líneas orientadoras de las reformas escolares en todo el mundo. Es el caso de la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Consejo de Europa, la Unión Europea o la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Justamente al estudio —descriptivo, interpretativo y comparativo— de todas estas iniciativas que en materia de educación surgen desde las entidades supranacionales se dedica lo que Valle (2012) denomina *Política Educativa Supranacional o Educación Supranacional*, cuyas líneas de trabajo son básicamente cuatro:

- a) La descripción e interpretación de las acciones concretas que en materia de educación y formación se desprenden de las instituciones que conforman los distintos organismos internacionales, pero también las recomendaciones a sus Estados Miembros o los programas y planes que se desarrollan bien para ellos o bien para terceros países.
- b) El análisis comparado de las políticas de organismos internacionales diferentes, utilizando estrictamente la metodología de la *Educación Comparada* pero aplicada ahora no ya a unidades de comparación

nacionales (perspectiva inter-nacional) sino a unidades internacionales-cada organismo internacional- (perspectiva supra-nacional).

- c) Aquellas políticas de los organismos internacionales que más se extienden geopolíticamente y que llegan a convertirse en corrientes educativas globales.
- d) La repercusión, el impacto, de esas políticas propuestas desde los organismos internacionales en el caso concreto de países, esto es, en sistemas educativos nacionales.

Valle (2012 y 2015) destaca como ejemplos significativos de políticas educativas supranacionales la estrategia «*Educación para Todos*» de la UNESCO, las *Metas Educativas 2021* de la OEI y la estrategia «*Educación y Formación 2020*» (E&T 2020)] de la Unión Europea, además de las políticas supranacionales facilitadoras de la movilidad; las referidas al reconocimiento de títulos y períodos de estudio; las políticas supranacionales referidas a la armonización de sistemas educativos y las políticas supranacionales referidas a la homogeneidad en la recogida de datos sobre los sistemas educativos y su comparabilidad internacional⁵.

Algunos de los planteamientos de estos organismos se refieren específicamente a la dirección escolar como factor clave de la calidad y equidad educativa, por su impacto sobre el rendimiento de los estudiantes, considerado como el segundo factor más importante, después de la enseñanza docente en el aula (Barber y Mourshed, 2007).

Esta atención a la dirección escolar si bien no es reciente, ha recibido un mayor impulso en los últimos años a partir de la publicación de los resultados de las evaluaciones internacionales de rendimiento, como PISA, donde aparece como

⁵ Para hacer un seguimiento académico y científico del proceso de construcción consensuada de políticas supranacionales en el ámbito educativo, desde el año 2011 se ha constituido el Grupo de Investigación sobre Políticas Educativas Supranacionales (GIPES) en el seno de la Universidad Autónoma de Madrid, que edita la Revista Journal of Supranational Policies of Education (JOSPOE) de periodicidad anual.

un factor vinculado a los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Egido, 2013).

Dos son los énfasis más destacados: el valor del liderazgo pedagógico y la profesionalización de su ejercicio.

1.1.1 La dirección escolar y el liderazgo pedagógico

En la actualidad existe un consenso generalizado en la importancia del liderazgo pedagógico, es decir, aquel en el que el trabajo de la dirección escolar tiene como meta central el aprendizaje de los alumnos⁶.

Entre los diversos estudios que han reforzado esta convicción se encuentran los estudios impulsados por la consultora MCKINSEY en 2007 y 2010. En el primero, centrado en los sistemas educativos de mayor rendimiento en las pruebas PISA, se constató que en ellos es importante contar con directores escolares eficientes, planteando tres recomendaciones a los responsables de las políticas educativas: conseguir a los docentes apropiados para ejercer el liderazgo escolar, desarrollar habilidades de liderazgo pedagógico y concentrar el tiempo de los directores en el liderazgo educativo (Barber y Mourshed, 2007).

En el segundo, donde se analizan los 20 sistemas educativos del mundo que han logrado un incremento significativo de sus resultados en las evaluaciones PISA realizadas en los últimos años, recomienda el desarrollo de las habilidades profesionales de los directores, el establecimiento de un sistema de remuneración que premie los buenos resultados, la dotación de personal administrativo a las escuelas para que los directores puedan centrarse en el liderazgo educativo, y el incremento de la autonomía de los centros (Mourshed, Chijioke y Barber, 2010).

⁶⁶ El tema del liderazgo educativo es muy amplio y es objeto de diversos estudios. Los expertos destacan tres enfoques actuales: a) el liderazgo pedagógico o para el aprendizaje, b) el liderazgo distribuido y c) el liderazgo para la justicia social (Bolívar, López Yáñez y Murillo: *Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación*. Revista Fuentes 14, 2013).

Igualmente importante es el informe TALIS (Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje) de la OCDE, destinado a analizar el ambiente de trabajo en las escuelas de los países participantes en PISA, que incluyó aspectos relativos a la dirección escolar. Sus resultados constataron la presencia de dos tipos de liderazgo, pedagógico y administrativo, que si bien no se contraponen, el primero tiende a asociarse a una mayor cooperación entre el profesorado, a mejores relaciones profesor-alumno, a la implantación de innovaciones educativas, y a un mayor desarrollo profesional del profesorado. Entre sus conclusiones precisó que para mejorar los resultados de los estudiantes no es suficiente ampliar el rango de atribuciones de los directores escolares, sino que es necesario que exista una definición precisa de sus responsabilidades, de modo que los líderes focalicen su actividad en las tareas de carácter pedagógico

Buscando aportar a la mejora del liderazgo escolar, la OCDE desarrolló un amplio estudio en 22 países donde se analizó en detalle el rol de los directivos. Producto del mismo planteó un marco de actuación estructurado en cuatro ejes, que ha tenido una amplia divulgación e impacto en los diferentes países del mundo, incluida América Latina. Egido (2015a: 74) los resume así:

- *(Re)definir las responsabilidades del liderazgo.* Es necesario definir con claridad las responsabilidades de los líderes escolares, fortalecer su rol y orientar su actividad hacia el aprendizaje de los alumnos.
- *Distribuir el liderazgo escolar.* Las funciones y responsabilidades de la dirección deben compartirse con otros profesionales de la escuela, como los mandos medios.
- *Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz.* Es preciso proporcionar a los líderes la formación necesaria durante las distintas etapas de su actividad profesional.
- *Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.* Se deben profesionalizar los procesos de selección e incrementar los salarios de los directivos.

La Unión Europea (UE) por su parte creó en 2011 la Red de Política Europea sobre Liderazgo Escolar (*European Policy Network on School Leadership*) para apoyar a los países miembros en la articulación de las políticas sobre liderazgo educativo. Fruto de su labor en 2014 se publicaron las conclusiones del Consejo de la Unión Europea sobre liderazgo educativo eficaz y la invitación a los Estados miembros para: a) apoyar la autonomía de los líderes escolares, definiendo claramente sus funciones y responsabilidades, b) hacer más atractivo el liderazgo educativo, garantizando su mayor profesionalización que atraiga candidatos más competentes, y desarrollando sistemas de apoyo y de formación inicial y permanente y c) promover planteamientos innovadores para el liderazgo educativo eficaz, aplicando criterios de calidad en la selección de los futuros cargos directivos e impulsando el liderazgo compartido en los centros.

Por su parte Gento (2013: 45), considerando las aportaciones anteriores y de otros autores, resume en cinco las contribuciones más relevantes del liderazgo de la institución escolar sobre la calidad de la institución educativa:

- El director establece un nexo de la política educativa con la práctica escolar y relaciona el centro con su entorno.
- El director influye en la mejora del clima interno o ambiente del centro escolar.
- El director promueve la utilización estratégica de los recursos disponibles.
- El director impulsa innovaciones educativas de éxito y promueve organizaciones de aprendizaje.
- El director mejora la motivación de los profesores y contribuye al éxito de los estudiantes.

Queda claro en todos estos planteamientos que ya no se considera suficiente la figura del director escolar únicamente como un buen gestor, pues requiere generar un entorno de aprendizaje adecuado en el centro y constituirse en líder del cambio en la organización, influyendo sobre las motivaciones de los docentes y sobre la cultura escolar.

Con ello pareciera confirmarse el diagnóstico realizado hace unos años por la propia OCDE, al afirmar que “el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional” (Pont, Nusche y Moorman, 2008: 9).

1.1.2 La profesionalización de la dirección escolar

Producto de lo señalado anteriormente se observa en diversos países un interés creciente por darle a la dirección escolar la atención necesaria para hacer que su labor responda con efectividad a las exigencias cada vez más mayores de las instituciones educativas, urgidas de mejorar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes. En muchos países, de acuerdo a sus condiciones particulares, se vienen implementando diversas estrategias para fortalecer la profesionalización de los directores.

Egido (2013: 24) destaca cuatro estrategias de profesionalización vigentes en varios países y relacionadas entre ellas, orientadas a responder a los retos y complejidades de las instituciones escolares contemporáneas: a) incremento de programas de formación para líderes escolares, b) mayor objetividad de los procesos selectivos, c) reforzamiento del liderazgo pedagógico de los directores y d) establecimiento de perfiles y estándares competenciales para la dirección⁷.

La primera de ellas es la de más amplio alcance internacional con énfasis en la formación inicial de los directivos que pasa a constituirse en un requisito para postular al cargo. En algunos casos esta formación se da luego de acceder al cargo (Eurydice, 2013). Esta formación en unos casos la asume la administración educativa, en otros se delega a las universidades o se da a través de instituciones creadas específicamente para este fin.

⁷ La segunda estrategia es objeto de revisión en el punto 1.2 y la tercera ya ha sido comentada en el punto anterior 1.1.1.

La cuarta estrategia sigue una tendencia ya iniciada en el caso de los docentes, estableciéndose estándares como marcos que definen lo que hace un director eficaz particularmente para mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos, constituyéndose en puntos de referencia de carácter nacional para guiar su formación, selección y desarrollo profesional (OCDE, 2010). Las competencias requeridas para cumplir adecuadamente la función no están señaladas con precisión en los documentos legales que establecen las responsabilidades y tareas de los directores en diferentes países, lo que ha generado la necesidad de su establecimiento (Egido 2013: 26).

Este proceso se inició a fines del siglo pasado en Estados Unidos e Inglaterra - años 1996 y 1997 respectivamente - y ha sido objeto de revisiones posteriores en estos países. En el presente siglo se ha extendido a otros países europeos y del ámbito latinoamericano, como da cuenta el informe de la OCDE elaborado por Pont, Nusche y Moorman (2008).

En España la insistencia en una dirección profesional ha sido sustentada desde años atrás por expertos como Álvarez (2006, 1999) que identifica cuatro criterios presentes en la mayor parte de los sistemas educativos del entorno cultural europeo. Su presencia y peso de cada criterio condiciona el mayor o menor perfil profesional del director. Estos criterios son: a) el modo de acceso, b) la formación específica, c) la experiencia docente y de coordinación de grupos humanos y d) las capacidades propias del perfil de dirección docente.

Estruch (2002a y 2002b) postula avanzar hacia un modelo directivo profesional basado en el liderazgo pedagógico, en el que el director impulsa un proyecto compartido con la comunidad escolar del centro.

Esquemáticamente indica que son dos las funciones básicas del director, presentes en todos los modelos directivos: la de responsable de la institución educativa y la de gestor de la organización escolar (Figura 1.1). El predominio de una sobre las otras, configura perfiles directivos diferentes.

En el eje vertical está la función institucional y representativa y de acuerdo a ellas se pueden establecer dos grandes tipologías de directores: el que actúa básicamente como representante de la Administración y el que actúa como líder de su centro. En el eje horizontal están las funciones de gestión, que tienen dos grandes vertientes: la gestión pedagógica del currículum y la gestión de los recursos humanos y materiales. El predominio de una u otra función decanta el perfil del director hacia el liderazgo pedagógico o hacia el gerencialismo.

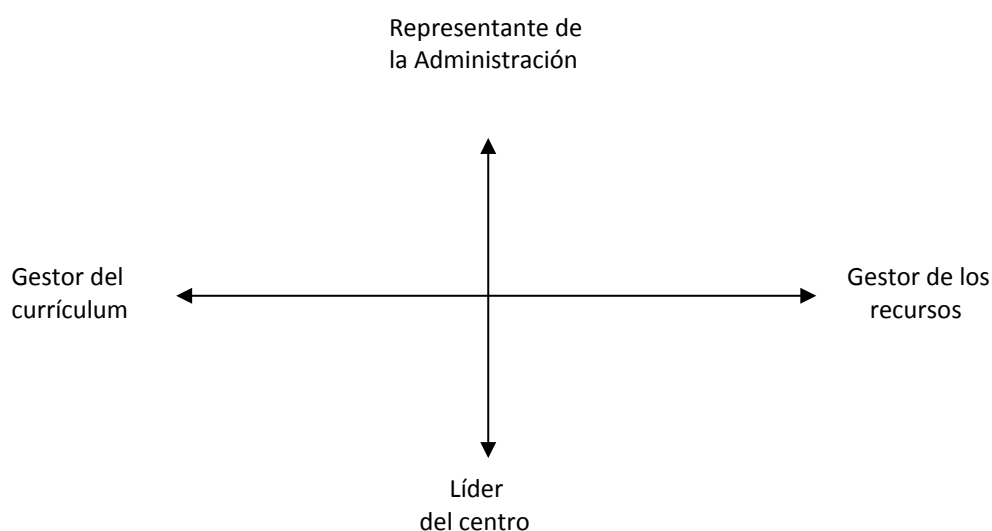


Figura 1.1 Funciones básicas del director escolar

1.2 Procedimientos de acceso a la función directiva

1.2.1. Acceso a la función directiva en Europa

Son diversos los autores e instituciones que han tratado el tema de los procedimientos de acceso a la dirección considerándola una de las notas características del modelo de dirección en estudio.

Villa y García (2003: 10 y 11) agrupan los países europeos en dos bloques, teniendo en cuenta el grado de descentralización de su sistema educativo:

“a) Los países con sistemas educativos descentralizados, que otorgan un papel más cercano al asesoramiento pedagógico y a la gestión. En Inglaterra y Gales se trata de un *modelo gerencial (manager)*, cuya función consiste en gestionar los recursos económicos y humanos así como el marketing de la imagen del centro. Por otra parte, en la *dirección pedagógico-profesional* propia de los Países Bajos, Suecia, Noruega y Finlandia, aúna las tareas de gestión con las de asesoramiento pedagógico, siendo responsable de la calidad del centro ante las autoridades locales. En la mayoría de estos países el acceso a la dirección se realiza desde las administraciones locales de las que dependen los centros a partir de un perfil profesional previo, y en casi todos los casos (a excepción de Suecia) interviene el consejo escolar del centro en alguna de las fases, aunque es la autoridad que contrata la que decide en último término. El directivo desempeña normalmente tareas docentes, en función del tamaño del centro, y suele recibir ofertas estructuradas de formación (en algún caso, obligatorias).

b) Los países con un sistema educativo con menor descentralización que otorgan a la dirección un papel más burocratizado, países como Francia, Italia, Bélgica y Grecia. Conciben una *dirección buro-profesional*, representante de la Administración en el centro para regirlo de acuerdo con sus pautas. El nombramiento se produce desde el poder central ya que se accede al cargo por concurso oposición, centralizado a nivel nacional, a partir del cual los directores pasan a integrar un cuerpo profesional distinto del profesorado. Excepto en Italia y Portugal, los directores tienen algunas horas de docencia”

Estruch (2004: 16-18) señala que los países europeos tienen formas variadas de seleccionar a sus directores escolares pero casi todos tienen como nexo común el seleccionarlos basándose en criterios profesionales, con excepción de Portugal y España.

Considera cinco modelos representativos:

- **Modelo francés de selección funcionarial.** Los centros escolares dependen de la autoridad central del Ministerio y los directores son seleccionados por concurso de méritos en el caso de primaria y mediante oposiciones en secundaria. Los seleccionados, antes de lograr el nombramiento definitivo deben superar un periodo de prueba de tres años, bajo la supervisión de un mentor.

El nuevo director inicia así una carrera para lograr niveles administrativos más elevados y plazas más prestigiosas y mejor remuneradas. Esos directores forman un cuerpo funcionarial de gran prestigio y estatus. Aunque tiene una relación jerárquica con los profesores no supervisa directamente su labor docente, función que corresponde a los inspectores, pero si los evalúa periódicamente, lo que tiene incidencia en sus traslados, ascensos de nivel e incrementos salariales.

- **La variante alemana de promoción funcionarial.** También es burocrático y jerárquico como el francés pero no está centralizado a nivel nacional sino federal (lander), lo que constituye un centralismo regional.

La selección de los directores corresponde a cada land sin que exista un procedimiento común en todos ellos. Los procedimientos de evaluación pueden incluir la observación de una clase del postulante por parte del inspector o una entrevista por parte de representantes del ministerio regional. Finalmente se nombra considerando las calificaciones obtenidas o se elige de una terna con los mejores calificados, lo que no siempre asegura objetividad y transparencia.

- **El modelo británico: selección de un director gerente.** Se trata de un sistema educativo ampliamente descentralizado, donde las competencias corresponden a las municipalidades y cada centro dispone de un amplio margen de autonomía curricular, organizativa y económica. El profesorado de la escuela pública no es funcionario.

A partir de las reformas de la administración Thatcher son los propios centros los que seleccionan a los directores a través de un comité de selección donde interviene el consejo escolar y las autoridades municipales. Aunque hay una normativa sobre el procedimiento a seguir, la autonomía de cada centro permite que las condiciones del puesto varíen entre ellos.

A los candidatos se les valora el haber desempeñado cargos directivos y normalmente el comité desarrolla una serie de entrevistas. El procedimiento es similar al que sigue una empresa para seleccionar sus directivos lo que es congruente con el modelo de gestor empresarial asignado al director en un mercado escolar competitivo donde los ingresos del centro dependen principalmente del número de alumnos. Para ello el director dispone de gran capacidad de decisión y posee el mayor estatus y remuneración de Europa. Periódicamente es evaluado y rinde cuentas públicas de su gestión, particularmente del rendimiento de sus alumnos.

- **El modelo escandinavo: selección para el liderazgo pedagógico.** Estos países (Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca, Holanda) participan de la tradición descentralizadora y municipalista anglosajona.

El proceso de selección de los directores es descentralizado, objetivo y con alto grado de profesionalidad. Normalmente se presentan varios candidatos por vacante publicada, que deben ser ajenos al centro. Ellos reciben un dossier con la problemática del centro y su proyecto educativo, en base a los cuales elaboran un proyecto de dirección para mejorar los indicadores de calidad del centro.

La entrevista gira sobre las propuestas del candidato y está a cargo de un comité - donde no participan representantes del centro - conformado por el representante municipal, dos directores jubilados, dos directores en ejercicio de la zona y un experto de las asociaciones de directivos o de la universidad. El comité selecciona un candidato y lo presenta al consejo escolar para su elección.

Se propicia un estilo de dirección basado en la autonomía del centro, el liderazgo pedagógico y la orientación hacia la mejora constante de la calidad educativa, lo que se evalúa periódicamente con evaluaciones externas que no buscan fomentar la competencia entre centros.

- **El modelo portugués: elección de un director no profesional.** Modelo surgido inicialmente en Portugal (1974) y extendido luego a España (1985), se basa en la elección del director por parte de los estamentos escolares buscando consolidar un modelo de gestión democrático y participativo conocido a nivel internacional como la excepción ibérica. Se trata, según Estruch, *“de un híbrido formado por componentes incoherentes: autogestión, autonomía anglosajona y sistema funcional a la francesa”* (2004: 23).

En los años posteriores se han introducido cambios en Portugal orientados a profesionalizar la dirección escolar. Últimamente dos han sido los cambios más importantes: la Reforma de la Dirección Escolar de 2008 que modificó los procesos de selección y responsabilidades de los directores y la formación obligatoria especializada para directores escolares aprobada en 2012 (OCDE 2015: 320)

Álvarez (2003:16-18) hace un análisis similar respecto a los países europeos, destacando cuatro modelos representativos:

- **Modelo de director francés.** Donde la figura del director es la que menos ha cambiado en el contexto europeo y cuyas funciones más importantes se circunscriben a la gestión administrativa y económica. Se accede a la función directiva a través de un concurso oposición de carácter nacional y superados los dos años de prácticas y formación inicial, se convierte en funcionario de gobierno.

El director no interviene en cuestiones pedagógicas ni didácticas, ni en la gestión de recursos humanos, asuntos que son competencia de los dos tipos de inspectores que hay en Francia. Aunque están muy bien remunerados se

ha producido una escasa respuesta de postulantes a la convocatoria de plazas a nivel nacional.

Los directores de Italia y Bélgica tienen parecidos perfiles, competencias y modos de acceso.

- **Perfil directivo de Inglaterra y Gales.** En estos países bastante descentralizados la dirección ha pasado de un perfil administrador a uno de manager con más autonomía y responsabilidad profesional que el director francés.

Una vez seleccionado y contratado tiene gran autonomía para organizar el centro y al profesorado con el fin de obtener los mejores resultados posibles en las pruebas que deben rendir los alumnos. En estas pruebas el centro y el director se juegan su prestigio y el presupuesto, que en gran medida depende de los resultados de las pruebas externas y de la auditoria educativa a la que se someten todos los centros cada cuatro años.

Son los directores mejor retribuidos del mundo, poseen una amplia autonomía para dirigir el funcionamiento del centro y constituyen un colectivo con mucho poder en el sistema educativo inglés.

- **Perfil directivo alemán.** El sistema educativo es un sistema federal constituido por catorce Länder, con gran autonomía en casi todas las materias. A ellos corresponde convocar los concursos públicos para acceder a la dirección y los procedimientos entre ellos no varían sustancialmente.

El perfil directivo es entre manager y administrador, con potestad para controlar la disciplina de los alumnos, el seguimiento y supervisión del profesorado, la organización del centro y no tanto la gestión económica sobre la que los centros tiene muy poca autonomía y responsabilidad. La tarea que más requiere de su tiempo es la coordinación didáctica y pedagógica del currículo y por ello el 50% de su formación inicial y

permanente se dedica al liderazgo y seguimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El director alemán goza de gran prestigio profesional y social con buena retribución económica y el ejercicio de la dirección es un paso obligado para hacer carrera en la administración del Länder, como inspector o como técnico de la administración del Estado.

- **Perfil del director escolar escandinavo.** Modelo del que participan países como Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia.

La selección del director está a cargo de una comisión dirigida por el responsable local de educación y compuesta de por expertos y profesionales de la dirección con amplia experiencia y reconocido prestigio, representantes de asociaciones de directores. La comisión propone a la autoridad local un candidato y una vez seleccionados los dos o tres mejores, el representante de la autoridad local negocia con cada centro el más idóneo.

A partir de su nombramiento el director goza de mucha autonomía, autoridad y responsabilidad, sólo controlada cada cuatro o cinco años por una auditoría a la que debe someter su gestión, en función de indicadores de calidad pactados previamente en su proyecto de dirección.

La mayor parte de su tiempo lo dedica el director a relacionarse con el profesorado para hacer seguimiento, escuchar, y apoyar con su experiencia y preparación didáctica y pedagógica al profesorado en su tarea docente y orientadora.

Valle y Martínez (2010) plantean la hipótesis de que en estos tiempos es posible superar los cuatro modelos europeos considerados tradicionalmente (Álvarez, 2003) debido a la emergencia de tendencias globales que apuntarían a la existencia de un meta-modelo de carácter supranacional, muy influido por las recomendaciones y directrices que en materia de educación surgen desde distintos organismos internacionales.

Para ello realizan un análisis comparado de los países a partir de información de Eurydice, tomando como base seis parámetros:

- I. Selección del director
- II. Requisitos de acceso al cargo de director
- III. Evaluación posterior a los candidatos seleccionados al cargo de director
- IV: Condiciones laborales de los directores
- V. Competencias del director
- VI. Evaluación del director

Del análisis realizado obtienen cuatro fines compartidos para la función directiva en los centros escolares, a partir del meta-modelo propuesto:

- La imprescindible mejora de su formación específica
- El aumento de su autonomía de gestión
- El equilibrio entre tareas administrativas y pedagógicas
- El reconocimiento de su labor profesional

En un artículo reciente, Egido (2013) constata que hay una amplia variabilidad en los procesos de selección de directores, ligada a las tradiciones y a los niveles de centralización o descentralización de los sistemas educativos. En los primeros lo habitual es que la selección de los directores se realice a nivel nacional y en los otros la definición de criterios se conjuga con la participación de los entes locales, y de las propias escuelas en los procesos selectivos. La tendencia es establecer criterios precisos y garantizar la objetividad y la independencia de los procesos a fin de seleccionar - no elegir - a los mejores aspirantes.

El caso español: por su singularidad dentro de los países europeos, la dirección escolar en España ha sido materia de diversos análisis y controversias, siendo de particular importancia las reflexiones de historiadores y educadores sobre la dinámica que ha seguido la dirección escolar en el proceso histórico español.

El historiador Viñao⁸ sostiene que el modelo de dirección existente en España es el resultado de la superposición en el tiempo - no de la sustitución - de varios modelos contrapuestos, lo que ha impedido contar con un modelo definido. Lo que existe - dice - es un híbrido o combinación de cuatro modelos diferentes que se han ido superponiendo y mezclando a lo largo del tiempo.

- Uno es **el modelo tradicional**, de índole burocrático, jerárquico y centralista, donde la dirección es la última agencia unipersonal o eslabón de la administración educativa, encargada de cumplir y hacer cumplir las normas, instrucciones y orientaciones que le llegan desde el Ministerio de Educación. Ha sido el modelo vigente, con carácter exclusivo, desde la formación del sistema educativo nacional a mediados del siglo XIX hasta inicios de 1980.

En esta tradición han convivido dos culturas diferentes que también subsisten hasta nuestros días: la de los centros de enseñanza primaria y la de los institutos de bachillerato. En los primeros la dirección tardó casi medio siglo en consolidarse como una figura necesaria y con funciones definidas y su génesis va ligada a la introducción de la escuela graduada en sustitución de la escuela-aula⁹. En los segundos, la figura del director surge en el mismo momento en que aparecen los institutos de segunda enseñanza, siendo las universidades su modelo de referencia. En este caso el puesto de director siempre fue considerado como no profesionalizado, sin exigencia de formación específica, ni selección mediante concursos de méritos u oposiciones, cosa que sí ocurrió en determinados momentos en el caso de la enseñanza primaria.

- Otro **modelo es el de dirección no profesional, colegiada y participativa**, que se añadió al tradicional, en los primeros años de la década de los 80, bajo la concepción de los centros como «comunidades educativas» y al

⁸ En su análisis el autor considera dos marcos o contextos que actúan como posibilidades de acción y como límites. Uno es la cultura político-administrativa vigente en cada momento a través de la legislación (aunque no sólo de ella) y otro, la cultura escolar como modo de pensamiento y acción que persiste más allá de cualquier cambio legal o político (Viñao, 1999).

⁹ Antonio Viñao (1990). *Innovación pedagógica y racionalidad científica. La escuela graduada pública en España (1898-1936)*. Madrid: Akal.

amparo del artículo 27 de la constitución de 1978 que consagraba el derecho de los profesores, padres y alumnos a participar en la gestión de los centros que reciben fondos públicos.

Este modelo fue esbozado tímidamente por la LOECE y consolidado por la LODE en 1985. Sin eliminar la concepción de la dirección como una agencia de la administración educativa, se sobrepuso a ella la legitimidad democrática derivada de su elección por el consejo escolar y su ejercicio colegiado, bajo la idea de equipo de los distintos cargos directivos.

- Un tercer ***modelo es el del liderazgo pedagógico*** introducido en 1990 por la LOGSE, que bajo los postulados de la autonomía de los centros y la evaluación, asigna al director la responsabilidad de impulsar un proyecto educativo común. La LOPEG de 1995 fue la disposición legal que adaptó el modelo de la LODE a estas nuevas exigencias

El relativo reforzamiento de la figura del director y de su papel como agente de la administración y de la reforma, la acreditación exigida y otras medidas de índole retributiva y relativas a la duración en el cargo, conformaron un intento de añadir legitimidad profesional a la legitimidad democrática y administrativa de los cargos directivos.

Este intento, desde una perspectiva general, constituyó la introducción de un criterio burocrático-profesional en un modelo democrático-participativo y, a la vez, jerárquico-administrativo, combinando así tres legitimidades en principio antagónicas.

- El cuarto modelo se corresponde con la llegada al poder del Partido Popular en 1996 donde ***el director es visto como un manager***, a la manera del modelo gerencialista de la reforma Thatcher de 1988.

En la versión española de las políticas neoliberales el director es visto como un manager que gestiona un centro teóricamente autónomo para conseguir mediante la autoevaluación, una educación de calidad que satisfaga las

expectativas de los padres en un supuesto mercado donde los centros, públicos y privados, compiten por diferenciarse, captar la mejor clientela y obtener recursos públicos y privados.

Este modelo se promovió en el sector público mediante los planes anuales de mejora establecidos en el curso 1996-1997, la difusión del autodenominado Modelo Europeo de Gestión de Calidad y los planes de formación en gestión de calidad dirigido, entre otros, a los futuros candidatos a las direcciones escolares.

Respecto al futuro, Viñao afirma - en aquel año de 1999 - que no se aprecia a corto plazo el predominio de un modelo sobre los demás, que el modelo tradicional persistirá entremezclado con aquel o aquellos que subsistan en cada momento y que los intentos de sustituir el modelo participativo ligado a la elección del director por el consejo escolar del centro, encontrará fuerte resistencia por encontrarse arraigado en la cultura profesional de los docentes.

Desde una posición diferente Estruch¹⁰, analizando las disfunciones del modelo directivo no profesional existente en España, afirma que son resultado de la suma incoherente y superpuesta de tres submodelos de gestión: el funcional y centralizado, el autogestionario y el de autonomía curricular.

- El **submodelo funcional y centralizado**, de inspiración francesa, ha configurado desde la mitad del siglo XIX un modelo organizativo de los centros con profesorado funcionario y dependencia absoluta del Ministerio, sin medidas correctoras para contrarrestar las inercias funcionariales, como son la dirección profesional, carrera funcional y una inspección muy intervencionista. Esta situación - dice - no ha variado con las nuevas Administraciones de las Comunidades Autónomas, pues la descentralización no ha llegado a proporcionar auténtica autonomía a los centros.

¹⁰ Joan Estruch (2002). Hacia la profesionalización de la dirección de centros escolares. *Revista de Educación* 329, pp. 77-90.

- El **submodelo autogestionario** añadió al modelo centralizado un tipo de gestión de centro inspirado en la autogestión de Yugoslavia y en la revolución portuguesa. El consejo escolar asume el gobierno del centro y el director queda sin autoridad efectiva. El mecanismo corrector debió haber sido la participación activa y equilibrada de todos los estamentos de la comunidad escolar, de manera que ningún sector impusiera sus intereses particulares. En la práctica la baja participación de padres y alumnos ha favorecido la hegemonía del profesorado o lo que Fernández Enguita llama el corporativismo del profesorado.
- El **submodelo de autonomía curricular**, de inspiración anglosajona, fue introducido por la LOGSE pero sin acompañarla de la correspondiente autonomía de gestión de los recursos humanos y materiales. Es por ello una autonomía incompleta que tampoco dispone de los elementos correctores del modelo británico: la competencia entre centros y la rendición de cuentas que actúan como mecanismos de estímulo y control.

El resultado de esta superposición de submodelos no ha sido una síntesis armoniosa sino un híbrido incoherente, que ha funcionado con un elevado grado de ineficacia, predominando el funcionarial y centralizado. La Administración se reserva el control externo del centro, pero cede buena parte del control interno al profesorado.

En estas condiciones el director se convierte en una figura desdibujada, atrapada entre dos presiones opuestas: por un lado la Administración lo utiliza como correa de transmisión, pero no lo reconoce como parte de sí misma; por otro lado el claustro lo considera un director-compañero que ha de defender a los profesores ante la Administración y ante las reales o supuestas injerencias de padres y alumnos.

Estruch concluye sosteniendo que lo más grave del modelo directivo no profesional es que su ineficiencia se ha traducido en inoperancia para mejorar la calidad de los centros y de la red educativa pública.

Junto a las reflexiones de estos dos autores españoles, se encuentran diferentes estudios que analizan aspectos de la dirección escolar en España. Algunas tesis y tesinas han analizado los procedimientos de acceso (Álvarez, 1993; Debón, 1997; Oria, 2002, Paiba, 2005 y Montero, 2006) y otros expertos han expresado sus puntos de vista sobre aspectos puntuales (Murillo, Barrio y Pérez, 1999; Egido, 2000; Estruch, 2002^a; Batanaz, 2005; García, Poblete y Villa, 2006; Montero, 2008 y 2012; Bolívar, 2013b; Cantón, 2013, entre otros).

Lo que se observa como tendencia en la legislación educativa española de los últimos años es una orientación hacia la profesionalización de la función directiva. Es lo que señalan la Ley de Calidad de la Educación-LOCE de 2002, la Ley Orgánica de Educación-LOE de 2006 y la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa-LOMCE de 2013.

Particularmente esta última, aprobada en solitario por el partido de gobierno fortalece sustantivamente las funciones del director incluyendo algunas que correspondían al Consejo Escolar, da mayor peso a la administración en la selección del director, la exigencia de una sólida formación para el cargo¹¹ y busca una mayor autonomía y evaluación en función del proyecto de dirección. Sus disposiciones han generado opiniones contrapuestas como antaño, como lo evidencian expertos como Álvarez (2014) y (Bernal, 2014).

1.2 2. Procedimientos de acceso a la función directiva en América Latina

Un reciente estudio de la UNESCO-OREALC (2014) revisa la situación de la dirección escolar en siete países de América Latina: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y República Dominicana. Adicionalmente se incluye el estado sub-nacional de Ceará (Brasil).

¹¹ El Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre, precisa las características del *curso de formación* exigido para participar en los concursos de méritos para la selección de directores de centros docentes públicos, y de los *cursos de actualización* de competencias directivas. Ambos deberán ser impartidos por el MECD o por las Administraciones educativas de las Comunidades Autónomas.

Esta publicación reconoce la ausencia de información desagregada y estudios sistemáticos sobre la dirección escolar¹² y la carencia de estudios comparados en la región. En este sentido busca dar impulso a ello con la presentación de un estado del arte que brinde una visión panorámica siguiendo el siguiente modelo de análisis (figura 1.2):

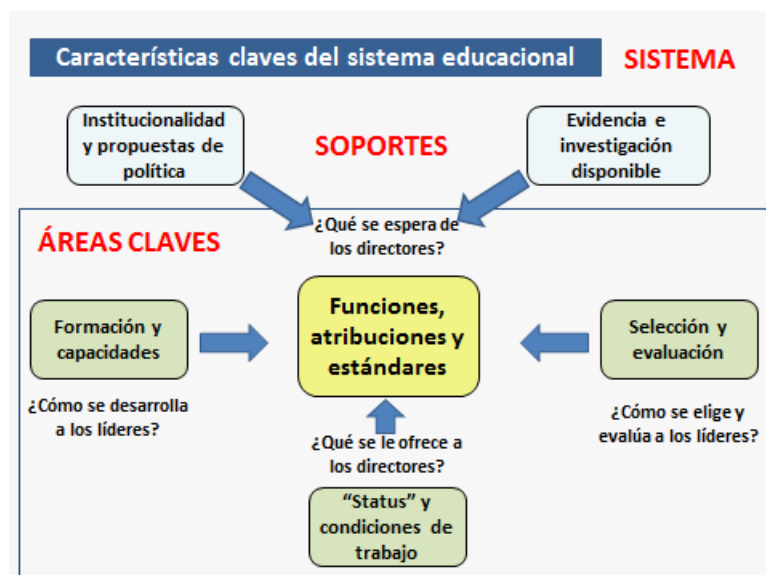


Figura 1.2 Modelo de análisis de la dirección escolar en América Latina

(Del libro “El liderazgo escolar en América Latina y El Caribe”, UNESCO-OREALC, 2014, p. 8)

La información para este estudio se compiló a partir de una ficha estándar completada por investigadores nacionales, información que fue validada en un seminario posterior realizado en Santiago (Chile).

Respecto a los procedimientos de selección seguidos por estos países destacan como notas centrales las siguientes:

- Los criterios de selección se definen a nivel central en base a la ley general de educación o los estatutos docentes. Sólo en el caso de Argentina y Ceará se definen a nivel provincial o estatal, respectivamente.
- Un criterio fundamental considerado es la experiencia docente previa del candidato, no indicándose mínimos en todos los casos. En los que se indica,

¹² Salvo los casos de Chile y Colombia donde se han realizado estudios detallados referidos a la dirección escolar. Los países con mayor carencia de información y de estudios son Ecuador y Perú.

la experiencia exigida oscila entre dos y cinco años. En Colombia la experiencia requerida no se limita a la docencia.

- Relacionado con lo anterior es la exigencia de poseer un título docente. Esta exigencia no rige en Colombia, Chile y República Dominicana, aunque en este último caso a los profesionales se les exige realizar un curso de habilitación docente.
- Algunos países exigen el requisito de contar con cursos en gestión o postgrado.
- Los criterios de experiencia pueden variar según el nivel de enseñanza (primaria o secundaria) o el tamaño del establecimiento escolar.
- En países que cuentan con centros bilingües, como Ecuador, Colombia, Perú y el estado de Ceará, un criterio de selección es el dominio del idioma originario.
- En la mayoría de países la normativa referida a los procesos de selección ha sufrido variaciones en los últimos años, cosa que no ha ocurrido en Argentina y Colombia.
- Los procesos de selección combinan un concurso de méritos y oposición. Entre los méritos se valora la trayectoria profesional, la experiencia profesional, el título profesional, la producción académica y la formación continua. Las pruebas de oposición, comprenden generalmente pruebas estandarizadas escritas y una entrevista.
- En el caso de Chile la normativa señala que es atribución de cada administración municipal determinar el perfil profesional del director a contratar y definir por tanto las competencias y aptitudes que deberán cumplir, así como la forma en que éstas serán evaluadas.

- En la mayoría de sistemas escolares la evaluación de los candidatos en una o todas las etapas del proceso, descansa en un jurado o comité de calificación. En el caso de Colombia la decisión recae en una comisión del Servicio Civil y no considera la participación de actores de la comunidad local o escolar en ninguna fase del concurso.
- El caso de Ceará muestra un procedimiento muy particular pues los candidatos que aprueban y obtienen la puntuación requerida, deben participar en el proceso de elección por parte de la comunidad escolar del establecimiento al que postulan. La normativa estipula que la elección del director se basa en votación directa y democrática de los estudiantes de por lo menos 12 años, del padre o madre de los alumnos, y de los profesores y funcionarios del recinto escolar. La junta escolar de cada escuela es además la encargada de dirigir el proceso en su respectiva unidad.

CAPÍTULO II.- LA DIRECCIÓN ESCOLAR PÚBLICA EN EL PERÚ

2.1 Los directores en el sistema educativo y sus instancias administrativas

El año 2003, con la aprobación de la Ley General de Educación (LGE) vigente, se aprobó una nueva reforma educativa en el Perú. Habían transcurrido 21 años de la anterior reforma de 1982, en que el gobierno del Arquitecto Fernando Belaunde aprobó una LGE para desmontar la reforma educativa del gobierno militar de 1972. Se han producido así tres propuestas de reforma educativa en un periodo de 31 años.

Todas estas reformas buscaron cambiar varios aspectos del sistema educativo, cubriendo prácticamente los cuatro tipos o modalidades que Viñao (2006: 44) señala como posibles en una reforma educativa: estructurales, curriculares, organizativas o político-administrativas¹³.

Los directores de instituciones educativas (IIEE), al igual que otros actores, han sufrido las consecuencias de estos cambios y por ello es necesaria una mirada a la actual estructuración del sistema educativo y sus instancias administrativas, para una mejor comprensión de su problemática.

2.1.1 Los directores y las modalidades y forma educativa

La actual estructura del sistema educativo peruano se estableció el año 2003 con la aprobación de la Ley General de Educación (Ley N° 28044). En ella se establecen dos grandes etapas: educación básica y educación superior (figura 2.1), ambas bajo la rectoría del Ministerio de Educación (MINEDU)¹⁴.

¹³ *Estructurales*, por modificar los niveles, modalidades o ciclos del sistema, *curriculares*, por establecer una concepción curricular en relación a contenidos, métodos o sistemas de evaluación; *organizativas*, por incidir sobre la organización y gestión de los centros educativos y *político administrativas* por modificar el modo de administrar y gestionar el sistema educativo.

¹⁴ El uso de la sigla MINEDU está consignada en la RM N° 0036-2012-ED, de fecha 24 de enero, que aprueba las “Normas para la Formulación y Aprobación de Directivas en el Ministerio de Educación.

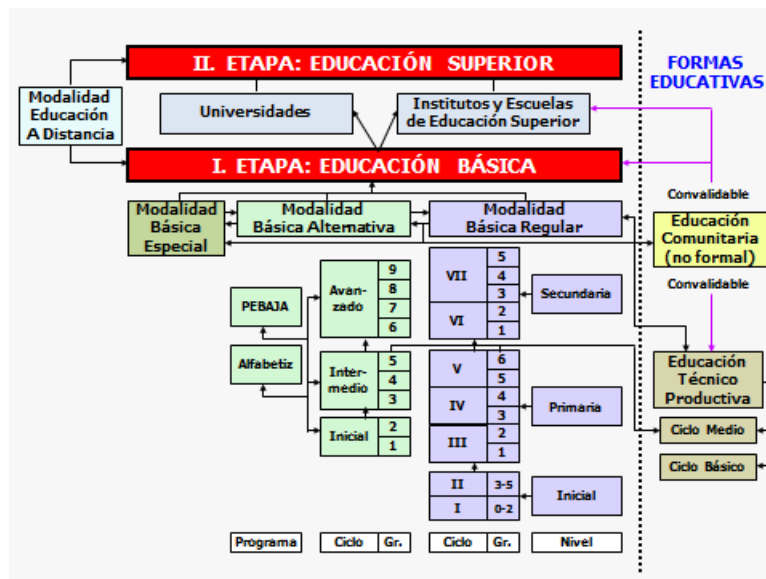


Figura 2.1 Estructura del sistema educativo peruano

Fuente: Ley General de Educación (Ley 28044) y su Reglamento (DS N° 011-2012-ED)

Elaboración: propia

Esta rectoría se ha completado recientemente en el caso de las universidades, con la aprobación de la nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220), publicada el 9 de julio de 2014. La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) ha sustituido a la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y en la estructura del MINEDU se ha establecido una Dirección General de Educación Superior Universitaria como órgano de línea de uno de los Viceministerios.

En la **Etapa de Educación Básica** se establecen tres modalidades¹⁵ y una forma educativa que constituyen alternativas de atención educativa en función a características de los educandos y a cuyo interior se organizan en niveles o ciclos. Por su magnitud de atención, la modalidad de Educación Básica Regular (EBR) es la principal del sistema y atiende a los niños en los niveles de inicial, primaria y secundaria. La culminación de este último nivel permite el acceso a la Etapa de Educación Superior.

Para los estudiantes que no transiten esa vía regular (EBR) la ley establece la Educación Básica Alternativa (EBA), modalidad que tiene los mismos objetivos y calidad equivalente a EBR, con énfasis en la preparación para el trabajo y el

¹⁵ Hay una cuarta modalidad que corresponde a ambas etapas del sistema educativo: Educación a Distancia.

desarrollo de capacidades empresariales. La culminación de su ciclo avanzado permite igualmente el acceso a la Etapa de Educación Superior.

La otra modalidad es Educación Básica Especial (EBE), dirigida a la atención de personas con necesidades educativas especiales, con algún tipo de discapacidad o talentos específicos, cuya atención se realiza con miras a su inclusión en aulas regulares.

La forma educativa es Educación Técnica-Productiva (ETP) se orienta a formar en competencias laborales y empresariales a personas que buscan una inserción o reinserción en el mercado laboral.

La **Etapa de Educación Superior** comprende las Universidades y los Institutos y Escuelas de Educación Superior (pedagógicos, tecnológicos y artísticos).

En la tabla 2.1 se muestra el universo de alumnos atendidos el año 2015 por IIEE públicas del Estado y por IIEE privadas, en los ámbitos urbanos y rurales¹⁶, en todas las modalidades y formas educativas mencionadas. Esta información oficial no incluye la matrícula en las universidades, pero como referencia debe indicarse que el año 2012 en las universidades se matricularon 1'029,174 alumnos (331,593 en U. Públicas y 697,581 en U. Privadas), según Informe del Consejo Nacional de Educación (CNE 2015:100).

De los cerca de ocho millones y medio de estudiantes, el Estado atiende a más del 70% en la etapa básica y apenas un poco más del 30% en la etapa superior. La matrícula se concentra en el área urbana (85%) y la reducida atención en los ámbitos rurales se da en IIEE públicas. La atención por género prácticamente se ha equiparado y las mujeres son mayoría en los estudios técnicos tanto de la etapa básica como superior.

¹⁶ **Área urbana** o centro poblado urbano es aquel que tiene como mínimo 100 viviendas agrupadas contiguamente (en promedio 500 habitantes). Por excepción se incluyen a todos los centros poblados capitales de distrito, aun cuando no reúnan la condición indicada. **Área rural** o centro poblado rural, es aquel que no tiene más de 100 viviendas agrupadas contiguamente ni es capital de distrito; o que teniendo más de 100 viviendas, éstas se encuentran dispersas o diseminadas sin formar bloques o núcleos. Las definiciones corresponden al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), que conduce el sistema estadístico en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local-municipal).

Tabla 2.1
Matrícula en el sistema educativo por etapa, modalidad, forma y nivel educativo - 2015

Etapas	General			Pública		Privada		Varón	Mujer
	Total	Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural		
	8,474,958	6,016,751	2,458,207	4,758,417	1,258,334	2,428,152	30,055		
Etapa Básica	8,054,605	5,884,251	2,170,354						
▪ EBR Inicial	1,659,885	1,180,225	479,660	872,946	307,279	475,543	4,117	841,251	818,634
▪ EBR Primaria	3,474,521	2,596,115	878,406	1,914,395	681,720	868,360	10,046	1,773,783	1,700,738
▪ EBR Secundaria	2,466,319	1,847,752	618,567	1,584,647	263,105	603,921	14,646	1,255,762	1,210,557
▪ EBA	203,883	121,254	82,629	120,684	570	82,298	331	112,939	90,944
▪ EBE	18,906	16,048	2,858	15,992	56	2,835	23	11,468	7,438
▪ ETP	231,091	122,857	108,234	120,793	2,064	107,626	608	81,364	149,727
Etapa Superior	*								
▪ Pedagógica	25,793	18,032	7,761	17,357	675	7,761	---	6,567	19,226
▪ Tecnológica	389,361	109,656	279,705	106,791	2,865	279,421	284	167,595	221,766
▪ Artística	5,199	4,812	387	4,812	---	387	---	3,570	1,629

* No incluye matrícula de las universidades.

Fuente: Censo Escolar 2015 - ESCALE - Unidad de Estadística del MINEDU

Los alumnos matriculados son atendidos por más de 523 mil docentes, de los cuales más 350 mil laboran en el sector público, en condición de nombrados y contratados¹⁷. Acorde con la matrícula, el grueso del magisterio se concentra en los tres niveles de la modalidad de EBR (ver tabla 2.2).

Tabla 2.2
Docentes en el sistema educativo por etapa, modalidad, forma y nivel educativo - 2015

Etapas	General			Pública		Privada	
	Total	Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
	523,304	351,350	171,954	258,945	92,405	169,263	2,691
Etapa Básica		339,928					
▪ EBR Inicial	86,678	51,867	34,811	34,831	17,036	34,560	251
▪ EBR Primaria	198,907	139,645	59,262	91,705	47,940	58,509	753
▪ EBR Secundaria	185,050	132,085	52,965	105,139	26,946	51,400	1,565
▪ EBA	12,211	7,564	4,647	7,529	35	4,607	40
▪ EBE	3,780	3,201	579	3,185	16	575	4
▪ ETP	10,740	5,566	5,174	5,443	123	5,137	37
Etapa Superior							
▪ Pedagógica	3,062	2,241	821	2,180	61	821	---
▪ Tecnológica	21,855	8,213	13,642	7,965	248	13,601	41
▪ Artística	1,021	968	53	968	---	53	---

Fuente: Censo Escolar 2015 - ESCALE - Unidad de Estadística del MINEDU

Debe tenerse en cuenta que la estadística oficial engloba diferentes cargos cuya sumatoria representa la cifra que se publica como total de docentes. Una

¹⁷ En 2015 el número de profesores contratados en la etapa de educación básica ha superado por primera vez los 117 mil, cantidad muy superior a las cifras promedio de años anteriores. No se observa una política gubernamental orientada a revertir esta tendencia pues el único concurso para nombramiento ha ofertado últimamente 20 mil vacantes y ha concentrado más de 200 mil postulantes.

base de datos diferente que controla el número de plazas y su movimiento (sistema NEXUS) permite identificar los diferentes cargos del rubro docentes.

Así en el año 2011 el total de docentes del sector público fue un poco más de 329 mil nombrados y contratados, distribuidos en cinco tipos de cargos como se ve en la tabla 2.3. Todos ellos laboran en IIEE salvo los especialistas en educación que como profesores desarrollan su labor en los órganos administrativos (actualmente las direcciones regionales de educación-DRE y unidades de gestión educativa local-UGEL). De los cuatro cargos restantes, los auxiliares de educación no son profesores y las leyes magisteriales los han considerado como “personal docente sin título pedagógico en servicio” correspondiéndoles acciones de apoyo al profesorado de inicial y secundaria de EBR y de EBE¹⁸.

Tabla 2.3
Plazas ocupadas y vacantes según tipo de cargo, en la Etapa de Educación Básica - 2011

Modalidades y Forma Educativa		Total	Directivos	Jerárquicos	Docentes aula-asig	Auxiliares Educación	Espec. en Educación
Total Nacional		329,032	29,767	3,347	275,504	18,419	1,995
EBR	Inicial	43,328	5,216	103	29,145	8,864	1,995
	Primaria	142,813	16,856	72	125,860	25	
	Secundaria	123,196	6,352	2,942	105,253	8,649	
EBA	Inicial/Intermedio	1,687	132	6	1,549	---	
	Avanzado	6,011	548	33	5,374	56	
EBE		4,154	207	47	3,076	824	
ETP		5,848	456	144	5,247	1	

Fuente: Sistema NEXUS, diciembre 2011 – Unidad de Personal del MINEDU

Los docentes de aula o asignatura son los más numerosos, están presentes en todas las modalidades y la forma educativa ETP y lo conforman profesores con título y sin título pedagógico. Estos últimos son llamados “interinos” en el caso de ser nombrados¹⁹. Los profesores en cargos jerárquicos se desempeñan

¹⁸ La Ley de Reforma Magisterial (LRM) de 2012 - única ley magisterial vigente - precisa que es un cargo de apoyo al docente de EBR (inicial y secundaria) y de EBE en sus actividades formativas y disciplinarias. Su jornada laboral semanal es de 30 horas cronológicas y sus remuneraciones, asignaciones y beneficios se determinan por una norma con rango de ley. Los que tengan título de profesor puede acceder al cargo docente, previo concurso público, y desempeñar ambos cargos siempre que no haya incompatibilidad horaria.

¹⁹ La LRM dispuso un plazo final de dos años para que este grupo de docentes interinos - nombrados desde hace más de 20 años - obtuviera su título profesional de profesores. Cumplido el plazo, han sido evaluados el 29 de marzo de 2015 para incorporarlos a la carrera pública magisterial. De los 14,873

como coordinadores, jefes de área, asesores y cargos similares en IIEE grandes y se concentran en el nivel de secundaria EBR. Los cargos directivos están conformados por directores y subdirectores. Los primeros presentes en todas las IIEE, grandes o pequeñas a diferencia de los cargos de subdirectores que existen únicamente en los CE grandes.

En las estadísticas oficiales 2015 los docentes que desempeñan funciones como directivos, ocupando los cargos de director y subdirector en las IIEE públicas, superan los 40 mil²⁰ (ver tabla 2.4).

Tabla 2.4
Directores y Subdirectores de IIEE públicas en las diferentes regiones del Perú - 2015

REGIÓN		Directivos			REGIÓN		Directivos		
		Total	Director	Subdirector			Total	Director	Subdirector
1	Amazonas	1,555	1,510	45	14	Lambayeque	890	745	145
2	Ancash	2,013	1,856	157	15	Lima Metropolitana	2,525	1,524	1,001
3	Apurímac	1,400	1,376	24	16	Lima Provincias	836	713	123
4	Arequipa	1,137	974	163	17	Loreto	3,247	3,019	228
5	Ayacucho	2,017	1,910	107	18	Madre de Dios	244	222	22
6	Cajamarca	5,472	5,349	123	19	Moquegua	325	289	36
7	Callao	303	192	111	20	Pasco	820	765	55
8	Cusco	2,343	2,188	155	21	Piura	2,314	2,146	168
9	Huancavelica	1626	1,589	37	22	Puno	3,150	3,026	124
10	Huánuco	1,824	1,748	76	23	San Martín	1,510	1,368	142
11	Ica	744	612	132	24	Tacna	281	216	65
12	Junín	2,547	2,357	190	25	Tumbes	311	242	69
13	La Libertad	2,017	1,872	145	26	Ucayali	871	789	82
TOTAL NACIONAL							42,322	38,597	3,725

Fuente: Censo Escolar 2015 - ESCALE - Unidad de Estadística del MINEDU

Más del 90% son directores y el 10% restante, subdirectores, cargo que repetimos existe en las IIEE grandes sobre todo de centros urbanos. Por ley sólo acceden a los cargos directivos profesores nombrados previo concurso público y si luego de realizado queda alguna plaza vacante (declarada desierta) la administración encarga temporalmente su ejercicio a un profesor nombrado

interinos, únicamente 527 han sido incorporados (3.5%). Los restantes han sido cesados y retirados del servicio: 9,558 a partir del 31 de enero de 2015 por no tener título y no inscribirse para la evaluación, y 4,788 a partir del 31 de mayo de 2015, por no aprobar la evaluación o no presentarse a ella. Con estas medidas, a partir de junio de 2015 todos los profesores nombrados en IIEE públicas tienen título pedagógico.

²⁰ La gran diferencia respecto a las cifras del año 2011 se explican porque la base de datos NEXUS muestra las plazas orgánicas presupuestadas de los cargos, a diferencia de ESCALE (Unidad de Estadística) que incluye a todo profesor que desempeñe la función directiva, sea en una plaza presupuestada o no.

por un tiempo que no supera el año fiscal. Al siguiente año renueva la encargatura al mismo profesor o a otro docente, procedimiento se repite hasta la realización de un próximo concurso público de acceso a cargo directivo.

Existen tres excepciones a este procedimiento regular. La primera es que en muchos centros educativos no existe el cargo directivo con la partida presupuestal correspondiente, es decir no constituye una *plaza orgánica*²¹, pero igual se requiere que en la IIEE alguien ejerza esta importante función. En este caso se recurre a la figura administrativa de encargar “la función” (no el cargo) de director a un profesor nombrado, que lo hace prácticamente ad-honoren pues no hay un pago específico por ejercer esta responsabilidad, salvo el mérito y la experiencia de su ejercicio.

La segunda excepción es que en los centros unidocentes se considera actualmente que el único cargo existente es docente con jornada de 30 horas pedagógicas. En este caso al profesor nombrado se le encarga como función adicional a la docencia, la dirección del centro y se le compensa con 10 horas adicionales de jornada laboral (de 30 a 40).

La tercera excepción es que en algunos centros unidocentes o multigrado - normalmente de ámbitos rurales muy alejados - donde no existen profesores nombrados, se encarga a profesores contratados el desempeño del cargo o la función directiva.

2.1 2 Los directores y las instituciones educativas públicas

La LGE de 2003 vigente establece cuatro instancias de gestión educativa descentralizada, a manera de escalones administrativos, reconociendo a la IIEE como la primera y principal instancia por ser el lugar donde se desarrolla el servicio educativo orientado al logro de los aprendizajes y a la formación integral de los estudiantes. La IIEE tiene por tanto una consideración central en la legislación educativa. Las otras tres instancias de gestión son: la Unidad de

²¹ En reciente entrevista, el Ministro de Educación ha reconocido que hay una brecha de 17,500 plazas de directores y subdirectores faltantes (Diario *Perú 21* del 09 de marzo de 2015).

Gestión Educativa Local-UGEL, la Dirección Regional de Educación-DRE y el Ministerio de Educación-MINEDU.

Las estadísticas muestran el total de IIEE y programas no escolarizados donde se brinda el servicio educativo. En la etapa básica su número llega a cerca de 82 mil en el caso del sector público (ver tabla 2.5), destacándose el hecho que a mayoría se ubica en el ámbito rural en el caso de inicial y primaria. En los ámbitos urbanos los locales escolar (edificios) albergan a más de una IIEE y por ello difieren en número. Los locales escolares públicos son 52,535.

Tabla 2.5
Instituciones y programas educativos por etapa, modalidad, forma y nivel educativo - 2015

Etapas	General			Pública		Privada	
	Total	Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural
	109076	82354	26722	33412	48942	25831	891
Etapa Básica		81866					
▪ EBR Inicial	52120	41575	10545	18429	23146	10325	220
▪ EBR Primaria	38068	29440	8628	7450	21990	8287	341
▪ EBR Secundaria	13972	8824	5148	5088	3736	4838	310
▪ EBA	1602	829	773	819	10	766	7
▪ EBE	479	414	65	406	8	64	1
▪ ETP	1827	784	1043	754	30	1033	10
Etapa Superior							
▪ Pedagógica	197	116	81	113	3	81	--
▪ Tecnológica	774	340	434	321	19	432	2
▪ Artística	37	32	5	32	--	5	--

Fuente: Censo Escolar 2015 - ESCALE - Unidad de Estadística del MINEDU

Las IIEE donde laboran los docentes y directivos difieren significativamente en sus características organizativas internas y en su localización geográfica, dificultando el trabajo educativo en unos casos o el fácil acceso a su ubicación, en otros. Así por ejemplo en los centros unidocentes un solo profesor atiende al total de estudiantes, que pueden ubicarse en los seis grados de primaria, o las diversas edades en el caso de inicial. En los centros educativos multigrado, entre dos y cuatro docentes se hacen cargo de los seis grados de primaria. En estos casos no hay un profesor por cada grado de estudio, cosa que ocurre únicamente en los centros polidocentes completos de primaria y secundaria.

A lo largo del tiempo esa situación no ha cambiado como se observa en la tabla 2.6, que compara el número de este tipo de IIEE públicas en los años 1993 y

2015. En educación inicial el crecimiento ha sido muy significativo. En primaria, el número de centros polidocentes completos es siempre menor y de ubicación urbana; los unidocentes y multigrado predominan en primaria y son propios del área rural, lo que explica parte de las dificultades de los niños para lograr los aprendizajes programados²². Siendo más numerosos (y dispersos), estos centros apenas atienden el 25% de la matrícula de EBR. También en secundaria los centros más pequeños (1 a 5 secciones) son mayoritarios en el área rural.

Tabla 2.6
Instituciones educativas públicas de EBR, según característica - Censos Escolares 1993 y 2015

Niveles educativos de EBR	Censo Escolar 1993				Censo Escolar 2015			
	Total		% urbano	% Rural	Total		% Urbano	% Rural
	Nº	%			Nº	%		
Inicial	8,312		40	60	41,575		44	56
Primaria	25,594	100	16	84	29,440	100	25	75
Unidocente	8,012	31	1	99	10,046	34	2	98
Polidocente multigrado	12,343	48	5	95	12,072	41	12	88
Polidocente completo	5,239	21	67	33	7,322	25	79	21
Secundaria	4,747	100	51	49	8,824	100	58	42
01 a 05 secciones	2,942	62	30	70	5,152	58	34	66
06 a 10 secciones	764	16	73	27	1,652	19	82	18
11 a 20 secciones	539	11	91	9	1,248	14	97	3
21 a + secciones	499	11	98	2	772	9	100	---

Fuente: Unidad de Estadística del MINEDU

A las situaciones descritas se adicionan otras como los centros bilingües de inicial y primaria, cuyos niños hablan lenguas originarias (quechua, aymara en la zona andina; aguaruna, shipibo y otros dialectos, en la selva); los diferentes grados de aislamiento rural; las zonas de frontera; y las localidades del territorio que tienen un tratamiento especial como la zona del VRAEM (Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro) donde el Estado intenta enfrentar tres graves problemas interrelacionados: extrema pobreza, narcotráfico con cultivo ilegal de grandes extensiones de coca y subsistencia de remanentes del terrorismo.

Buscando paliar en algo este conjunto de condiciones difíciles en que laboran docentes, jerárquicos y directivos, el MINEDU en cumplimiento de lo dispuesto

²² En las evaluaciones censales que el MINEDU realiza anualmente a los alumnos del segundo grado de primaria, los resultados revelan consistentemente que la brecha urbana-rural es la más aguda.

por la LRM, les reconoce el pago de diversas asignaciones especiales (que no son excluyentes) como una forma de alentar y compensar el mayor esfuerzo.

Siguiendo una metodología ad-hoc el MINEDU identifica anualmente desde el año 2014 las IIEE consideradas para el pago de estas asignaciones. En enero de 2015 se ha publicado la relación de estas instituciones seleccionadas en base a tres grandes criterios, cuyo número se observa en la tabla 2.7 Los profesores nombrados y contratados que en ellas laboran, incluidos los directivos, perciben mensualmente los montos establecidos para cada asignación por diferentes conceptos²³.

Tabla 2.7
IIEE públicas donde los profesores perciben el pago de asignaciones temporales - 2015

Criterio	Tipo de IIEE	Nº de IIEE	Asignación mensual (S/.)
Características del Centro	EBR Unidocente	<u>19,667</u>	200
	▪ Inicial	10,773	
	▪ Primaria	8,894	
	EBR Multigrado	<u>15,203</u>	140
	▪ Inicial	2,757	
	▪ Primaria	12,446	
Ubicación	EBR Bilingüe	<u>15,322</u>	50 *
	▪ Inicial	6,172	
	▪ Primaria	9,150	
	Zona rural	<u>46,479</u>	
Situación específica	▪ Rural 1	17,328	500
	▪ Rural 2	18,158	100
	▪ Rural 3	10,993	70
	Frontera	4,906	100
	VRAEM	3,201	300

* Los 10,463 profesores que prestan servicios en una IEB y que han sido acreditados por el MINEDU con al menos nivel intermedio en el dominio oral o escrito de la lengua originaria, perciben adicionalmente S/. 100 mensuales.

Fuente: Resolución Ministerial Nº 036-2015-MINEDU (23/01/2015) que aprueba los padrones de IIEE públicas.

La Dirección del MINEDU responsable de hacer seguimiento de estos pagos asegura que más de 152 mil docentes nombrados y contratados reciben algún tipo de asignación.

²³ Desde agosto de 2015 todas estas asignaciones se han hecho extensivas a los docentes contratados (DS Nº 226-2015-EF). Cada asignación se paga por servicio efectivo en la IIEE pública y por tanto deja de percibirse cuando el docente o directivo se traslada a otra IIEE distinta, no considerada en los listados.

2.1.3 Los directores y las Regiones educativas

Según la Constitución el gobierno del Estado peruano es unitario, representativo y descentralizado. Preservando esta unidad, se organiza en tres niveles de gobierno: nacional, regional y local. El primero con jurisdicción en todo el territorio de la república y los dos restantes, en su respectiva circunscripción territorial. Entre sus competencias exclusivas corresponde al gobierno nacional diseñar las políticas nacionales y sectoriales (educación, entre ellas) y entre las competencias compartidas con los gobiernos regionales y locales, está la gestión de los servicios educativos de los niveles, modalidades y forma educativa.

A partir del año 2002 se reinició en el Perú el proceso de regionalización, con la aprobación de dos normas fundamentales: la Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783 del 20/07/2002) y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867 del 18/11/2002). En los años posteriores se han realizado la transferencia de competencias sectoriales y recursos de los diferentes ministerios, para darle vigencia a este nivel de gobierno regional.

En este proceso gradual que debe culminar con la constitución de macroregiones previo referéndum de las poblaciones involucradas, el paso inicial ha sido constituir regiones a partir de los antiguos 24 departamentos y tomar su demarcación como ámbito regional. El Departamento de Lima se ha dividido en dos (Lima Metropolitana y Lima Provincias) y la Provincia Constitucional del Callao se ha considerado como región. Con ello hoy hay 26 regiones incluida la capital de la república (Lima metropolitana) que por ley no integra ninguna región²⁴

En cada región se han constituido las DRE - o gerencias regionales en algunos casos - como órgano especializado responsable del servicio educativo en su territorio. Bajo la conducción de las DRE funcionan como instancias de

²⁴ Por disposición de la Ley 27783, las competencias reconocidas a un gobierno regional son transferidas a la Municipalidad Metropolitana de Lima por diversos ministerios, hecho que no ha ocurrido aún. Por ello sólo en este caso el MINEDU ejerce autoridad directa sobre la DRE de Lima (DRELM) y las siete UGEL que la conforman.

ejecución descentralizada las UGEL, cuya creación y funcionamiento es autorizada por el gobierno regional con opinión del MINEDU.

A la fecha son 220 las UGEL, cuya distribución en cada una de las 26 regiones y condición de unidad ejecutora u operativa, se observa en la tabla 2.8.

Tabla 2.8
Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) en las diferentes regiones del Perú - 2015

REGIÓN *		UGEL			REGIÓN		UGEL		
		Total	Unidad ejecutora	Unidad operativa			Total	Unidad ejecutora	Unidad operativa
1	Amazonas	7	3	4	14	Lambayeque	3	2	1
7	Ancash	20	20	---	15	Lima Metropolitana	7	7	---
3	Apurímac	8	8	---	16	Lima Provincias	9	9	---
4	Arequipa	10	2	8	17	Loreto	9	6	3
5	Ayacucho	11	11	---	18	Madre de Dios	3	---	3
6	Cajamarca	13	13	---	19	Moquegua	3	3	---
7	Callao	1	1	---	20	Pasco	3	3	---
8	Cusco	14	7	7	21	Piura	11	8	3
9	Huancavelica	8	6	2	22	Puno	14	14	---
10	Huánuco	11	11	---	23	San Martín	10	6	4
11	Ica	5	4	1	24	Tacna	4	1	3
12	Junín	13	3	10	25	Tumbes	3	3	---
13	La Libertad	16	15	1	26	Ucayali	4	4	---
TOTAL NACIONAL							220	170	50

* Las 26 DRE son unidades ejecutores, las que sumadas a las 170 UGEL en igual condición, da un total de 196 UE.

A las UGEL corresponde supervisar los servicios que brindan las IIEE de una provincia²⁵ y constituyen la instancia administrativa más recurrida en las gestiones que realizan cotidianamente los docentes y particularmente sus directivos. Vale por ello señalar cuatro situaciones que afectan actualmente su adecuado funcionamiento:

- a. Aunque el reglamento de la LGE (Art. 141º) señala que todas tienen funciones de unidad ejecutora presupuestal, ello no ocurre en 50 de ellas que únicamente son operativas, lo que limita su capacidad de gestión. Contrariamente las Unidades Ejecutoras (UE) sí están integradas al sistema de administración financiera del sector público y operan a nivel descentralizado y por ello cuentan con los sistemas administrativos de

²⁵ Aunque las provincias del Perú son 195 se ha creado un mayor número de UGEL (220) por decisiones de carácter político, que no siempre han tenido en cuenta criterios técnicos ni respondido a demandas sustentadas.

presupuesto, contabilidad, tesorería, abastecimiento, personal y el sistema de administración financiera (SIAF)²⁶. Esta situación diferencial repercute en la adecuada atención que se brinda a las IIEE.

- b. Su estructuración orgánica, condiciones de funcionamiento y número de personal, no posibilitan atender adecuadamente el número de IIEE bajo su responsabilidad (que a nivel nacional oscila entre 61 y 2,770²⁷) lo que se acrecienta por las dimensiones territoriales que alcanzan algunas, lo que hace complejo su funcionamiento eficiente. Esto se agrava por la inestabilidad del personal que labora en la UGEL, que en porcentaje significativo es destacado temporalmente de las IIEE sin tener las competencias requeridas para el cargo y en algunos casos con procesos disciplinarios.
- c. Los continuos cambios en la designación de los cargos directivos de las DRE y UGEL, cargos considerados de confianza, genera una falta de continuidad en el trabajo administrativo y trae como consecuencia una alta rotación de personal, sobre todo de especialistas con experiencia y capacitados. Ello ocurre porque los directivos designados por el Presidente del Gobierno Regional no son producto de procesos evaluativos públicos y varios de ellos carecen de experiencia educativa o desconocen las funciones a desempeñar.

Este hecho genera malestar entre los directivos, docentes y trabajadores administrativos, sujetos al cumplimiento de requisitos y exigencias evaluativas, que no entiende la ausencia de estos procedimientos cuando se trata de escoger a los altos funcionarios de cuya actuación depende en gran medida la eficacia y eficiencia del trabajo educativo en vastos ámbitos territoriales.

²⁶ Las solicitudes para convertir unidades operativas en ejecutoras encuentran la mayor traba en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a pesar de acreditarse el cumplimiento de los requisitos establecidos. En algunos casos específicos son las mismas regiones las que no tramitan este cambio por el interés de las DRE de controlar los recursos que se giran del tesoro nacional.

²⁷ La primera cifra corresponde a la UGEL de Tahuamanu en Madre de Dios. La última, a la UGEL San Juan de Miraflores en Lima Metropolitana. La variabilidad del número de IIEE por UGEL es muy alta a nivel nacional.

- d. Las denuncias de corrupción en el manejo de recursos públicos y en el tráfico de puestos a cambio de dinero o favores sexuales generan justificadas dudas en diferentes UGEL sobre la transparencia de su gestión, como lo señalan diversos estudios de la problemática educativa nacional (Oliart, 2011; Rivero, 2007; Paiba, 2001) y lo han documentado prestigiosas instituciones como la Defensoría del Pueblo²⁸.

Por estas razones y otras, el MINEDU ha tomado la decisión de impulsar la reestructuración de las UGEL partiendo de un diagnóstico nacional de sus aspectos pedagógico, institucional y administrativo, iniciado a fines de 2013 y ya culminado. A partir de ello en 2015 se han elaborado propuestas de cambio, que se coordinan con los gobiernos regionales, pero que aún no se han oficializado.

Adicionalmente la LRM de 2012 ha dispuesto que el cargo de Director de UGEL, aun siendo un cargo de confianza, será cubierto por concurso público en los que podrán participar profesores nombrados ubicados mínimamente en la V escala de la carrera magisterial. Igual ocurrirá con los cargos de Director o Jefe de Unidad de Gestión Pedagógica de las DRE y UGEL, donde podrán postular docentes nombrados ubicados en la IV escala. En noviembre de 2015 el MINEDU ha oficializado la norma que regula estos concursos públicos, ha efectuado la convocatoria y publicado el cronograma de su realización²⁹. La convocatoria también debió incluir los cargos de Especialistas en Educación que laboran en las DRE y UGEL pero por decisión del MINEDU han sido excluidos de este proceso. Los ganadores de estos concursos asumirán el cargo por un periodo de tres años, renovable previa evaluación.

²⁸ La Defensoría del Pueblo, organismo constitucionalmente autónomo creado en 1993, ha desarrollado campañas en algunas Regiones Educativas para identificar las características que asume la corrupción, dando cuenta de los resultados en dos informes: “Con corrupción no hay educación (2006) y “Aportes de la Defensoría del Pueblo para una educación sin corrupción” (2009). Se trata de un asunto muy grave que cubre varios campos y al que tanto las autoridades gubernamentales como la ciudadanía aún no le hacen frente de manera efectiva. Este desinterés por combatirla en sus diferentes manifestaciones, alienta no sólo su persistencia sino su institucionalización en las prácticas administrativas.

²⁹ La RVM N° 072-2015-MINEDU, del 10/11/2015, aprueba la norma técnica que regula los concursos públicos y la RM N° 524-2015-MINEDU, del 20/11/2015, realiza la convocatoria y aprueba el cronograma. El proceso se inicia el 17 de diciembre con la inscripción de los postulantes y culmina en julio de 2016 con la emisión de las resoluciones designación a los docentes ganadores.

2.1 4 Los directores y el Ministerio de Educación

Según la LGE el MINEDU es el órgano del gobierno nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado (Art. 79º).

Uno de sus retos es ejercer la rectoría del sector educación y - en coordinación con los gobiernos regionales - formular, dirigir, regular, ejecutar y evaluar la política educativa nacional. Esto supone precisar las competencias con otros niveles de gobierno en su **Ley Orgánica**.

Actualmente las funciones del MINEDU están precisadas en la Ley Orgánica aprobada en octubre de 1992 por el Decreto Ley N° 25762, durante el golpe de estado del gobierno fujimorista y constituye aún hoy su referente legal fundamental. En el presente siglo la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de 2007 (Ley N° 29158) además de precisar la conformación de este Poder del Estado, dispuso que cada Ministerio apruebe su Ley de Organización y Funciones (LOF) estableciendo su estructura básica y funciones, además de especificar sus competencias exclusivas y compartidas con los gobiernos regionales y locales. Ello no ha ocurrido aún en el caso de Educación, cuyo proyecto elaborado en 2012 no ha sido discutido en el Congreso de la República.

Aunque el MINEDU no ha actualizado su ley orgánica desde hace 23 años (antes de la vigencia de la actual Constitución), sí ha modificado su organización interna y funciones en cinco oportunidades³⁰. La última ha ocurrido en enero de 2015 con la aprobación de su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) que mantiene la misma lógica organizativa inaugurada por el ROF anterior de 2012, donde se decidió crear entre los órganos de línea que asumen las funciones sustantivas del MINEDU, direcciones que centralicen la formulación de políticas de desarrollo docente y las estrategias para su implementación.

³⁰ Una cronología detallada de estos dispositivos y de las leyes orgánicas del MINEDU en los últimos 35 años puede verse en el **Anexo 3**.

Esta organización supera la dispersión de funciones existente en años anteriores y facilita un trabajo más integrado y coherente en materia docente. Actualmente las dos direcciones generales cuya conformación se muestra en la tabla 2.9, tienen a su cargo dichas funciones.

Tabla 2.9
Direcciones del MINEDU con funciones específicas dirigidas a los docentes - ROF 2015

Viceministerio	Dirección General	Dirección de Nivel
Gestión Pedagógica	De Desarrollo Docente DIGEDD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección Técnico Normativa de Docentes ▪ Dirección de Evaluación Docente ▪ Dirección de Promoción del Bienestar y Reconocimiento docente ▪ Dirección de Formación Inicial Docente ▪ Dirección de Formación Docente en Servicio
Gestión Institucional	De Calidad de la Gestión Escolar – DIGC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección de Gestión Escolar ▪ Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar

Todo lo que tiene que ver con el director escolar en tanto profesor nombrado, con un cargo de responsabilidad y miembro de la carrera magisterial, se norma e implementa desde la DIGEDD y sus direcciones. Los programas de formación de directivos escolares y las estrategias encaminadas a desarrollar el liderazgo en los equipos directivos de las IIEE, se gestiona desde la DIGC.

Cabe indicar que esta nueva estructuración del MINEDU también responde a las disposiciones de la actual LRM particularmente en lo referido a la formación y evaluación docente. La formación inicial y en servicio incluye el programa nacional de formación y capacitación de directores y subdirectores de instituciones educativas (Capítulo III). Las evaluaciones incluyen cuatro tipos: ingreso a la carrera magisterial, desempeño docente, ascenso de escala y acceso a cargos en áreas de desempeño laboral. Esta última incluye la evaluación de acceso a cargos directivos (capítulo VII).

Los avances señalados no deben hacer olvidar que constituye una grave limitante para el MINEDU el no contar aún con su nueva Ley Orgánica donde se actualicen, precisen y compatibilicen sus funciones con aquellas que corresponden a los otros dos niveles de gobierno, que también tienen responsabilidades en materia educativa.

Otra gran responsabilidad que corresponde liderar al MINEDU es la implementación del Proyecto Educativo Nacional (PEN), elaborado por el Consejo Nacional de Educación (CNE), aprobado como política de Estado en 2007 y de cuyos avances debe dar cuenta anualmente al Congreso de la República. Los dispositivos aprobados sobre este documento fundamental de la política educativa peruana, se observan en la tabla 2.10.

Tabla 2.10
Disposiciones sobre el Proyecto Educativo Nacional

Año	Dispositivo	Vigencia
2007	Resolución Suprema Nº 001-2007-ED, de 06/01/2007, aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2021, elaborado por el Consejo Nacional de Educación. (Diario Oficial El Peruano del 07/01/2007)	08/01/2007
2010	Ley Nº 29515, de 31/03/2010, dispone que el PEN es aprobado mediante decreto supremo, su vigencia es permanente y el Ministro de Educación informa anualmente (en marzo) ante el Pleno del Congreso sobre su cumplimiento y avances. (Diario Oficial El Peruano del 01/04/2010)	02/04/2010

El PEN se proyecta al año 2021 y se estructura en seis objetivos estratégicos, 14 resultados, 33 políticas generales y 47 específicas (CNE, 2007). Un resumen de sus objetivos y resultados se muestra en la tabla 2.11.

Tabla 2.11
Objetivos estratégicos y resultados del Proyecto Educativo Nacional

Objetivos estratégicos		Resultados
1	Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos	<ul style="list-style-type: none"> La primera infancia es prioridad nacional Trece años de buena educación sin exclusiones
2	Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Todos logran competencias fundamentales para su desarrollo personal y el progreso e integración nacional Instituciones acogedoras e integradoras enseñan bien y lo hacen con éxito
3	Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia	<ul style="list-style-type: none"> Sistema integral de formación docente Carrera pública magisterial renovada
4	Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad	<ul style="list-style-type: none"> Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía Educación financiada y administrada con equidad y eficiencia
5	Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional	<ul style="list-style-type: none"> Renovado sistema de educación superior articulado al desarrollo Se produce conocimientos relevantes para el desarrollo y la lucha contra la pobreza Centros universitarios y técnicos forman profesionales éticos, competentes y productivos
6	Un sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Gobiernos locales democráticos y familias promueven ciudadanía Empresas, organizaciones y líderes comprometidos con la educación Medios de comunicación asumen con iniciativa su rol educador

Lo avanzado a la fecha muestra que su implementación es un proceso complejo, que requiere de varias gestiones gubernamentales comprometidas con hacer realidad sus logros, de mayores recursos presupuestarios y del apoyo sostenido y vigilante de la sociedad civil informada. Ello permitirá que el PEN sea efectivamente el principal orientador de un proceso de cambio educativo y no sirva únicamente de “mampara” que justifique cualquier medida o iniciativa gubernamental, como advierte Rivero (2007).

En un esfuerzo por sujetar sus acciones a los lineamientos del PEN, el MINEDU ha establecido cuatro prioridades en su gestión: a) mejora en la calidad de los aprendizajes, b) revalorización de la carrera docente, c) cierre de la brecha de infraestructura educativa y d) modernización y fortalecimiento de la gestión educativa.

En esta última prioridad el MINEDU busca promover una gestión educativa descentralizada moderna, eficiente y especialmente orientada a resultados, para mejorar la eficiencia y eficacia en los servicios educativos. Para ello trabaja en dos niveles, con los Gobiernos Regionales, DRE y UGEL por un lado, y con las IIEE, por otro.

Con los primeros ha establecido los llamados “*compromisos de desempeño*”,³¹ cuyo cumplimiento es incentivado con la transferencia de recursos financieros adicionales. Para este año 2015 son 18 estos compromisos con los que se busca mejorar los procesos de planificación, programación y ejecución de los recursos de las unidades ejecutoras (UE), la provisión oportuna de los servicios educativos para el buen inicio del año escolar y la mejora de los procesos de gestión para el desarrollo de los servicios educativos a lo largo del año escolar. El monto total a repartir llega a 230 millones de nuevos soles.

³¹ La RM N° 591-2014-MINEDU detalla los 18 compromisos, sus indicadores, los tramos para su cumplimiento gradual en el año por parte de las Unidades Ejecutoras y los mecanismos para otorgar los incentivos a las entidades que los cumplan.

Para las IIEE el MINEDU ha establecido desde el año 2014 los llamados “*compromisos de gestión escolar*”³² que son de obligatorio cumplimiento en la IIEE públicas sin que su logro lleve aparejado el otorgamiento de incentivos como en el caso anterior. Con estos compromisos se busca asegurar el progreso de los aprendizajes y la permanencia y conclusión de los estudiantes.

Los compromisos son ocho (ver tabla 2.12) y las coordinaciones y orientaciones se realizan con el director o equipo directivo del centro educativo.

Tabla 2.12
Compromisos de gestión escolar 2015

1	Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IIEE	5	Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje
2	Retención anual e interanual de estudiantes en la IIEE	6	Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje
3	Cumplimiento de la calendarización planificada por la IIEE	7	Gestión del clima escolar en la IIEE
4	Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje	8	Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT) con participación de la comunidad educativa

El logro de varios de estos compromisos requiere el monitoreo y acompañamiento de la práctica del profesor por parte del director o equipo directivo si lo hubiere, e implica un tipo de liderazgo que no es común y por lo tanto abre la interrogante sobre la posibilidad real de alcanzarlos.

2.2 Aspectos claves de la función directiva

Como se ha evidenciado en el capítulo anterior, la función directiva tiene asociadas varias dimensiones clave que es necesario revisar. Ellas incluyen la naturaleza del cargo directivo, sus funciones, los estándares para su desempeño, los procedimientos de selección, los incentivos remunerativos por su desempeño y la formación y capacitación requerida.

³² La RM N° 556-2014-MINEDU detalla los ocho compromisos de gestión escolar, sus indicadores y las responsabilidades de cada instancia (DRE y UGEL) para su logro. Las orientaciones son reforzadas con un *Manual de Gestión Escolar* alcanzado a los directores por vía digital.

Algunos de estos aspectos son materia de la segunda parte de esta investigación y otros se describen a continuación. Todos ellos permiten entender las características particulares que asumen en el caso peruano.

2.2.1 Naturaleza del cargo y equipo directivo

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la IIEE y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Así lo establece taxativamente la LGE (Art. 55º).

Conduce y representa por tanto a lo que la ley considera la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado, donde más allá de intencionalidades y discursos, los docentes dan concreción al trabajo pedagógico normado.

El reglamento señala que cuando en un mismo local funcionan instituciones educativas que atienden a más de un nivel, modalidad o forma educativa (llamada *IIEE integrada*) la representación legal corresponde al director general - cargo por crearse - quien coordina con los otros directores. En este caso todos ellos conforman el consejo directivo, presidido por el director general.

No hay en la legislación algo parecido a un equipo directivo que acompañe al director en su gestión y lo más cercano a ello es la presencia del subdirector, cargo que únicamente existe en las IIEE grandes de primaria, secundaria o ETP que superen las 20 secciones. Cada sección requiere alrededor de 20 alumnos en el caso de primaria, 25 en secundaria y 15 en ETP. Como ya hemos visto anteriormente estas IIEE son pocas.

Normalmente el director no tiene sección a cargo, salvo en los centros pequeños: con siete o menos aulas en inicial y con menos de 8 secciones en primaria. En secundaria, cuando hay 10 secciones o menos, el director tiene 12 horas de dictado (sic) de clase, dice la norma³³. De constituirse redes

³³ RSG N° 1825-2014-MINEDU del 16/10/2014, que norma el proceso de racionalización de plazas de personal docente, directivo y jerárquico en las IIEE públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

educativas integradas por IIEE unidocentes o multigrado públicas, el director que las conduce no tiene sección a cargo.

En cada IIEE se constituye (o debe constituirse) un órgano de participación y vigilancia, llamado Consejo Educativo Institucional (CONEI) - que el director preside - conformado normalmente por el subdirector (de existir), representante de los profesores, de trabajadores administrativos, de estudiantes y de padres de familia. Pueden ser invitados a conformarlo otras instituciones de la comunidad. Este órgano tiene como función principal participar en la formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), que constituye el principal instrumento de gestión educativa. Además de colaborar con el director para que se cumplan las horas efectivas de trabajo pedagógico, puede participar en las evaluaciones docentes, de acuerdo con la normatividad que apruebe el MINEDU.

Se trata pues de una dirección unipersonal en la casi totalidad de IIEE públicas donde adicionalmente el director no cuenta con suficiente personal administrativo que apoye su gestión. Sólo en dos situaciones específicas se da la posibilidad de un trabajo en equipo: a) en las IIEE integradas, donde funcionan varios niveles o modalidades, en las que opera un Consejo Directivo y b) en las IIEE grandes donde se cuenta con la presencia del subdirector y personal jerárquico.

2.2.2 Atribuciones del director escolar

En el caso peruano las atribuciones o funciones de los directores de las IIEE están señaladas en dos normas con rango de Ley: la Ley General de Educación (LGE) de 2003 y la Ley de Reforma Magisterial (LRM) de 2012. Por su jerarquía jurídica constituyen los referentes principales para evaluar el ejercicio de la función directiva.

Disposiciones de menor rango jurídico adicionan otras responsabilidades específicas en determinado procedimiento administrativo (por ejemplo, la renovación del contrato docente por evaluación favorable del director o la

distribución del cuadro de horas en secundaria) o para cumplir una disposición temporal (por ejemplo, los compromisos de gestión escolar 2015 ya indicados o la administración de recursos girados para contratar obras de mantenimiento)

Para visualizar las atribuciones del director señaladas en la LGE y en la LRM se presentan ordenadas tomando como referencia los ámbitos de gestión escolar consignados en el estudio de la OREALC-UNESCO coordinado por Weinstein, Muñoz y Hernández (2014)³⁴. Las quince funciones señaladas en la LGE desde el año 2003, cuya formulación es imprecisa en algunos casos, se observan en la tabla 2.13.

Tabla 2.13
Atribuciones de los Directores por ámbitos de gestión, según la Ley General de Educación

Ámbitos	LGE – 2003
Gestión estratégica y de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora, aprueba, ejecuta y evalúa el PEI, el plan anual y su reglamento interno • Promueve una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión pedagógica, administrativa y económica y rinde cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifica y complementa el currículo básico, realiza acciones tutoriales y selecciona los libros de texto y materiales educativos • Diseña, ejecuta y evalúa proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa • Desarrolla acciones de formación y capacitación permanente
Gestión de la convivencia y participación de la comunidad escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Propicia un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante • Facilita programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje
Gestión administrativa y de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Otorga certificados, diplomas y títulos, según corresponda • Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto anual de la institución • Participa con el CONEI en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo
Generación de condiciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Es el representante legal de la IIEE • Preside el CONEI • Actúa como instancia administrativa en los asuntos de su competencia • Promueve el desarrollo educativo, cultural y deportivo de la comunidad • Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad

³⁴ El estudio considera cinco ámbitos fundamentales de la gestión escolar: **i)** la gestión estratégica y de resultados, que responde a las funciones relacionadas con la conducción de la organización en base al establecimiento de metas o proyectos educativos, a su evaluación y rendición de cuentas; **ii)** la gestión pedagógica, entendida como aquellas funciones referidas al seguimiento de los procesos escolares ligados al aprendizaje, al desempeño de los estudiantes y de los profesores, y a la evaluación y desarrollo profesional de estos últimos; **iii)** la gestión de la convivencia y participación de la comunidad escolar, que integra las funciones vinculadas a la integración de la comunidad escolar y el establecimiento de un clima y ambiente favorable y de bienestar y seguridad para los estudiantes; **iv)** la gestión administrativa y de recursos, que integra responsabilidades administrativas, de gestión de recursos humanos, financieros y materiales; **v)** la generación de las condiciones organizacionales, que reúne funciones relativas a la organización de los tiempos, a las redes con externos, y al funcionamiento adecuado de la institución en cuanto a sus instancias de cogobierno, a los funcionarios y a su alineación con la normativa y política escolar.

Las atribuciones que la LRM consigna para los directores desde el año 2012, se indican en la tabla 2.14. En este caso cubren dos de los cinco ámbitos considerados.

Tabla 2.14
Atribuciones de los Directores por ámbitos de gestión, según la Ley de Reforma Magisterial

Ámbitos	LRM – 2012
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta las necesidades de capacitación de la IIEE para su inclusión en el Programa de Formación y Capacitación Permanente, normado por el MINEDU
Gestión administrativa y de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Preside el comité de evaluación de la IIEE, que se constituye para la segunda etapa del concurso público para el ingreso a la carrera pública magisterial, que se realiza cada dos años • Preside el comité de evaluación de la IIEE, encargado de evaluar el desempeño docente cada tres años • Preside el comité de evaluación de acceso a cargos jerárquicos en la IIEE, que se realiza cada dos años • Propone a los profesores que serán contratados por periodos menores a 30 días • Otorga permisos a los profesores durante la jornada de trabajo, para ausentarse por horas del centro laboral • Impone las sanciones de amonestación escrita y suspensión en el cargo hasta por 30 días sin goce de haber - según la gravedad de la falta - a los profesores de la IIEE

Todas estas funciones son menores en número que las que consignaba la anterior LGE de 1982, cuya larga enumeración se hacía separadamente por cada nivel o modalidad educativa, como puede verse en el **Anexo 4**. Ahora hay un único señalamiento de funciones directivas, independiente el nivel o modalidad donde se labore pero igual sus exigencias desbordan la posibilidad real de su cumplimiento por parte del director que, como se ha indicado, desempeña en solitario su trabajo y cuya única opción es centrarse en algunas de estas funciones en detrimento de otras.

Dos aspectos centrales que dan cuenta del grado de autonomía con que se gestiona una IIEE son el manejo de recursos presupuestales y la selección del personal requerido por el centro. Estas funciones señaladas de manera general en la LGE se mediatizan en la práctica. Los recursos financieros no llegan al centro pues son girados por el MEF a las unidades ejecutoras (DRE y UGEL) que discrecionalmente ejecutan el gasto y alcanzan bienes a algunas IIEE, sin que ello responda necesariamente a los requerimientos realizados por el centro, cosa que además nadie supervisa. Lo único que la IIEE pública está autorizada a gestionar - siempre bajo la supervisión de estos órganos - son

aquellos fondos generados como recursos propios o como producto de actividades productivas empresariales³⁵. La otra función, selección de personal, se norma desde el MINEDU y las IIEE se sujetan a las disposiciones, teniendo el director participación en una parte del proceso que no es la que finalmente determina el personal que llega al centro. Como se verá más adelante la tendencia es centralizar desde el MINEDU estos procesos evaluativos.

Ausencia importante entre las funciones del director, en momentos que se destaca la gestión directiva en el campo pedagógico, son las referidas al asesoramiento de los docentes y supervisión de su trabajo en las aulas y su labor respecto a los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Sobre ello no hay un señalamiento expreso.

Cabe destacar que la actual administración en la persona del Ministro de Educación ha declarado su intención de fortalecer las competencias de los directores y profesionalizar el trabajo directivo, declaraciones que aún no se han plasmado en medidas significativas conducentes a ello. De lo dicho pareciera que se intenta recuperar algunas experiencias pasadas que tuvieron como objetivo empoderar el rol directivo.

Entre esas experiencias sobre las atribuciones del director y la relevancia de su rol en las IIEE es del caso destacar el intento realizado el año 1996 orientado a fortalecer sus competencias más allá de la LGE vigente, decisión que generó gran impacto pues se entendió como un intento real de descentralización educativa y tuvo como una novedad transferir a las IIEE atribuciones que tradicionalmente estuvieron a cargo de los órganos administrativos intermedios. Los planteamientos de 1996 fueron ampliados el año 2001³⁶ y un resumen de las funciones asignadas a los centros educativos en la persona del director se observa en la tabla 2.15.

³⁵ Una norma de 2007 aún vigente (DS N° 028-2007-ED) establece la naturaleza de estos recursos, los procedimientos para usarlos, los aspectos administrativos y contables a tener en cuenta y las entidades a cargo del control y supervisión.

³⁶ La decisión del año 1996 correspondió al Ministro de Educación Dante Córdova Blanco quien firmó la RM N° 016-96-ED (03/03/1996) y recorrió el país convocando a los directores para que asuman estas nuevas responsabilidades. El año 2001 la norma aprobada fue el DS N° 071-2001-ED (13/02/2001) firmado por el Presidente Valentín Paniagua y el Ministro Marcial Rubio.

Tabla 2.15
Principales funciones del centro educativo público, según el DS 007-2001-ED

Aspectos	Funciones
<i>Institucional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formular y aprobar el Proyecto de Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno e Informes Anuales de Gestión • Constituir el Consejo Escolar Consultivo
<i>Pedagógico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formular el Proyecto Curricular de Centro y determinar el uso de hasta un tercio del tiempo curricular total. • Monitorear, asesorar y evaluar el servicio educativo • Determinar la calendarización del periodo de estudios • Impulsar Jornadas Pedagógicas. • Suscribir convenios y/o contratos con fines educativos • Apoyar la práctica docente de estudiantes de pedagogía
<i>Administración De Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y proponer la contratación o nombramiento de personal docente y administrativo. • Proponer las licencias del personal ante el Órgano Intermedio. • Reconocer el mérito individual y colectivo del personal, adoptando medidas correctivas en caso de una evaluación negativa
<i>Administración Financiera</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formular el presupuesto del centro educativo. • Administrar los recursos directamente recaudados. • Adjudicar la administración de kioscos y cafeterías. • Autorizar el uso eventual y alquiler de ambientes y/o equipos. • Coordinar con la APAFA el uso de sus fondos.

Vásquez y Oliart (2007: 47) quienes realizaron un amplio trabajo de campo en tres localidades andinas y constataron la aplicación parcial en cada contexto de estas disposiciones por parte de especialistas de los órganos administrativos y de los directivos y docentes de instituciones educativas públicas, destacan dos principios básicos en el contenido de estas disposiciones: a) promover el establecimiento del modelo de director ejecutivo o director gerente con libertad para administrar los recursos del centro, y b) promover la adaptabilidad o adecuación de lo establecido con carácter nacional, a las condiciones específicas de localidades, distritos y provincias.

Un estudio posterior de Paiba (2009: 37) analizó en dos localidades rurales la experiencia de contratación docente por parte de los directores, constatando la percepción crítica de los docentes respecto a este procedimiento, por su manejo no transparente e irregular por parte de algunos directores.

2.2.3 Estándares para el ejercicio y desempeño directivo

En el Perú hay cada vez más conciencia de la necesidad de tomar medidas efectivas que reviertan los bajos logros de aprendizajes de los alumnos,

puestos de manifiesto en diferentes evaluaciones nacionales (ECE) e internacionales (LLECE y PISA). Como ya se ha indicado, ello se ha traducido en centrar el accionar del MINEDU en cuatro objetivos estratégicos, uno de los cuales es la mejora de los aprendizajes y otro, la revalorización de la carrera docente.

Todo ello deberá incidir en los actores principales que laboran como docentes y directivos en las IIEE, buscando fortalecer su trabajo profesional y la formación correspondiente. Para orientar y potenciar ese proceso se han elaborado, consultado y finalmente aprobado documentos orientadores, uno para el trabajo con docentes y otro, con directivos. El *Marco de buen desempeño docente* se aprobó en 2012 y el *Marco de buen desempeño del directivo*, en 2014³⁷.

La aprobación de éste último tiene tres propósitos: a) establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela, b) identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos y c) guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos (MINEDU 2014:30).

Este último propósito está ligado a la LRM que entre sus disposiciones señala de manera específica el proceso de evaluación para el acceso y el desempeño del cargo directivo, la responsabilidad del MINEDU en normar y dirigir el programa nacional de formación y capacitación de directivos de IIEE y las asignaciones e incentivos que corresponden a quienes desempeñen esta función. Estos tres aspectos y el Marco aprobado son considerados componentes del sistema de dirección escolar que propone.

Para su elaboración se han tomado en cuenta experiencias y estudios internacionales que resaltan la importancia del liderazgo escolar centrado en

³⁷ Con la RM N° 547-2012-ED se aprobó el *Marco de Buen Desempeño Docente* y con la RSG N° 304-2014-MINEDU, el *Marco de Buen Desempeño del Directivo*.

los aprendizajes, incluidos países latinoamericanos como Colombia y Chile que aprobaron documentos similares en 2003 y 2005 respectivamente.

La opción adoptada estructura el Marco de buen desempeño del directivo en dominios (2), competencias (6) y desempeños (21), los primeros de los cuales se muestran en la tabla 2.16.

Tabla 2.16
Matriz de dominios y competencias del Marco de Buen Desempeño Directivo 2014

Dominio	Competencias
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IIEE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad 3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos 4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	<ol style="list-style-type: none"> 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su IIEE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IIEE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar la metas de aprendizaje

Lo que se intenta es establecer estándares o marcos de actuación para quienes ejercen el trabajo directivo, que guíen todos los procesos que tienen que ver con su ejercicio, con un énfasis particular en lograr la mejora de los aprendizajes.

Siendo loable esta pretensión lo cierto es que - como lo reconoce el mismo documento y se ha comentado líneas arriba - las funciones del director señaladas por ley son principalmente de carácter administrativo y lo que se pretende ahora es priorizar otro tipo de funciones, bajo el paradigma del liderazgo pedagógico. No hay pues un alineamiento de las funciones asignadas al director por normas de diferente rango, lo que puede generar controversias que desde el ángulo normativo, se decantarían por el mandato legal.

Lo que correspondería es sustentar la necesidad de una revisión, actualización y reformulación de las principales atribuciones de quienes asumen la función directiva, a partir de estos nuevos planteamientos que recoge el Marco, pero tomando en cuenta las características reales de las IIEE públicas del Perú que como se ha visto no sólo configuran estructuras organizativas diversas sino que en ellas hay ausencia de equipos directivos que soporten una gestión de nuevo tipo.

2.2.4 Políticas de formación de directivos

La mayoría de los profesores que acceden a directores tienen como única formación profesional la que obtuvieron para obtener su título de docente y es en la práctica, en el ejercicio diario de sus funciones directivas, que van adquiriendo un entendimiento de las funciones del nuevo cargo.

Tal vez ello explica que el docente cuando asume el cargo de director convencionalmente considere la gestión escolar como una función básicamente administrativa, rutinaria, centrada en el cumplimiento formal de normas expedidas por el MINEDU y por los órganos administrativos jerárquicos superiores de las diferentes regiones (DRE y UGEL).

En algunos años del periodo analizado se han puesto en marcha programas, tanto desde el sector educación como desde la sociedad civil, orientados específicamente al desarrollo de capacidades de los directores, sin que se haya constituido en una política sistemática dirigida a la formación de los directivos de IIEE públicas.

En el caso de educación destacó por su alcance y duración el **Plan Nacional de Capacitación en Gestión de la Educación (PLANGED)** desarrollado en el marco del Programa Especial de Mejoramiento de la Educación Peruana (MECEP)³⁸, luego de aprobarse una norma (RM N° 016-96-ED) que asignaba

³⁸ Programa financiado con un préstamo del Banco Mundial, estructurado en 3 componentes y 8 subcomponentes: **1)** Mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje (desarrollo curricular, materiales educativos y capacitación docente); **2)** Modernización de la Administración

nuevas responsabilidades a los directores, transfiriéndoles funciones que hasta entonces eran ejercidas por los órganos intermedios.

El PLANCGED se implementó desde 1997, dirigido inicialmente a directores de primaria y luego ampliado a los de secundaria, de ámbitos urbanos y rurales. Su diseño fue modificado en diferentes momentos hasta su culminación el año 2006, coincidente con el inicio de un nuevo gobierno. Su concepción formativa gerencial se orientó principalmente a posibilitar el desarrollo de Proyectos Educativos Institucionales-PEI, incorporados desde aquel entonces en las IIEE como el más importante instrumento de gestión educativa, tomando la experiencia de otros países.

Los aspectos incluidos en la formación de directores, se puede apreciar en el programa desarrollado por PLANCGED el año 2004 bajo dos modalidades (presencial con asesoría tutorial en el área urbana y a distancia con carácter semipresencial en el área rural), dirigido a directores de secundaria cuyos ejes se estructuran en seis módulos (ver tabla 2.17).

Tabla 2.17
Plan Nacional de Capacitación en Gestión de la Educación (PLANCGED) - 2004

Módulos		Aspectos que comprende	
0	Módulo de Comunicación	Estrategias y habilidades para desarrollar la lectura comprensiva. Organización y planificación del estudio. Métodos y técnicas de estudio.	Técnicas de expresión oral. Introducción a las nuevas tecnologías de información (TICs).
1	Lineamientos de política del Sector	Lineamientos de Política del Sector. Autonomía en la Institución Educativa. Enfoques de Gestión Educativa.	La función directiva. Perfil del director. Liderazgo en la Institución Educativa. Calidad educativa.
2	Sistema Relacional	Sistemas de comunicación en la Institución Educativa. Clima institucional	Participación de la comunidad educativa en la Institución Educativa. Ética profesional y valores en la gestión de la Institución Educativa
3	Manejo de recursos humanos y financieros	Manejo de Recursos humanos. Manejo de Recursos financieros	Mantenimiento y mejora de la infraestructura
4	Planeamiento en la IIEE	Instrumentos de Gestión (PEI, plan anual de trabajo, proyecto curricular del centro, reglamento interno, proyectos de	innovación en gestión, proyecto de mejoramiento educativo, informe de gestión). Matriz de consistencia
5	Evaluación	Evaluación pedagógica en la Institución Educativa	Evaluación institucional Supervisión Educativa

Educativa (programas de modernización de la gestión del Sector, capacitación a directores de centros educativos estatales y medición del rendimiento estudiantil) y 3) Mejoramiento de la Infraestructura Educativa (sustitución y rehabilitación de infraestructura y dotación de mobiliario y equipamiento escolar).

Desde la sociedad civil dos son los casos más representativos de formación de directores, a cargo de entidades privadas. A) El Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) desarrolló el Diplomado en Gestión Empresarial Aplicada a la Educación a cargo del Escuela de Directores y Gestión Educativa (EDYGE) del Instituto Peruano de Acción Empresarial desde el año 1994 al 2012, dirigido a directivos del sector público y privado. B) La Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), como parte de sus programas de responsabilidad social, desarrolla el Programa de especialización a directores desde el año 2007 hasta la actualidad, con el objetivo de fortalecer las capacidades gerenciales de aproximadamente 500 directores del todo el país.

En la actualidad el MINEDU desarrolla el **Programa Nacional de formación y capacitación de directores y subdirectores de IIEE públicas de Educación Básica y Técnico Productiva**³⁹, aprobado por RSG N° 1882-2014-MINEDU, en octubre de 2014. La organización del programa es responsabilidad de una Dirección del MINEDU: la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar.

Este programa nacional se sustenta en dos referentes: la ley de reforma magisterial (LRM-2012) y el marco de buen desempeño del directivo (MBDD-2014). La primera establece la responsabilidad de MINEDU en normar y organizar el programa nacional de formación y capacitación de directores de instituciones educativas. El segundo constituye una herramienta estratégica para desarrollar una política integral de desarrollo directivo, guiando entre otros, los procesos de su selección, evaluación de desempeño y formación profesional.

³⁹ El programa nacional es un subcomponente del programa “SWAP-Educación”, financiado por el Convenio de Préstamo N° 8226-PE, suscrito entre el Ministerio de Educación y el Banco Mundial con el objetivo de fortalecer las capacidades del MINEDU y de las instituciones educativas (IIEE), para evaluar los aprendizajes de los estudiantes y la gestión pedagógica llevada a cabo en las escuelas.

A diferencia de programas anteriores, su diseño y estrategia se dirige únicamente a los directivos titulares⁴⁰ que han accedido recientemente al cargo en el marco de la LRM a quienes se evaluará en su desempeño luego de tres años. El aprobar el programa es uno de los criterios que se tendrá en cuenta.

El actual programa nacional considera momentos (2), fases (2) y etapas (3). **Los momentos** hacen referencia a su proceso gradual de implementación, que inicialmente estará a cargo del MINEDU responsable de su organización, ejecución y evaluación a nivel nacional para después descentralizarse y quedar bajo la conducción de las DRE. En ambos casos la organización del programa se realizará a través de convenios y/o contratos con entidades especializadas que asumirán el rol de entidades formadoras, unas y supervisoras, otras.

Las fases son igualmente dos: formación inicial y formación continua, ambas dirigidas a los profesores que acceden a los cargos directivos por concurso público. La formación inicial es obligatoria⁴¹ y comprende dos **etapas**: etapa de inducción y etapa de especialización. La formación continua es voluntaria y comprende la etapa de reforzamiento de las competencias obtenidas en la etapa de especialización y su duración es de un año.

La etapa de inducción es breve (dos meses), la realiza el directivo apenas accede al cargo y su aprobación se acredita con un certificado. La especialización se realiza en universidades, tiene una duración de tres ciclos académicos (40 créditos) y su aprobación otorga el título de Segunda Especialidad Profesional con mención en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico⁴².

⁴⁰ En una de las evaluaciones externas realizadas al PLANCGED se destacó como una debilidad importante la inestabilidad en sus puestos de los directores capacitados, muchos de los cuales eran encargados y no titulares, por lo que terminaban reubicados como docentes, afectando la eficacia del programa (ESAN 2006).

⁴¹ Esta obligatoriedad ha sido reafirmada en las normas de las dos convocatorias de concurso realizadas el año 2014.

⁴² Según los convenios firmados, los directivos que obtengan este título y voluntariamente deseen seguir estudios para obtener un grado académico (maestría, por ejemplo) en la misma universidad o en otra que haya participado como entidad formadora, pueden convalidar los cursos de la segunda especialidad.

Los módulos y horas pedagógicas que comprende el desarrollo de cada etapa se muestran en la tabla 2.18.

Tabla 2.18
Programa Nacional de formación y capacitación de directores y subdirectores de IIEE
públicas de Educación Básica y Técnico Productiva. Fase I: Formación Inicial

Etapa de Inducción			Etapa de Especialización		
Módulos		H.P.	Módulos		H.P.
I	Desarrollo personal y profesional	40	0	Módulo introductorio	79
II	Políticas de gestión escolar y liderazgo pedagógico	24	1	La dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la IIEE	130
III	Compromisos e indicadores de gestión escolar	24	2	Planificación escolar: la toma de decisiones informada	130
IV	Plan Anual de trabajo	32	3	Participación y clima institucional para la organización escolar efectiva	103
			4	Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico	103
			5	Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	126
			6	Plan de acción para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico	49
				Módulo transversal: desarrollo personal del líder pedagógico (en módulos 0 al 6)	
Total horas:		120	Total horas:		720

Las 720 horas pedagógicas de los módulos de la etapa de especialización se desarrollan a través de la modalidad presencial y con las siguientes estrategias de capacitación: talleres de capacitación (489), actividades a distancia (93), asesoría a la gestión escolar en la IIEE (120) y círculos de inter aprendizaje en gestión escolar (18)

A la fecha (fines de 2015) se ha culminado la etapa de inducción y está por iniciarse la etapa de especialización a cargo de universidades públicas y privadas, para atender una meta de 15,334 directivos participantes de todas las regiones del país, organizados en 12 grupos (ítems). La modalidad será presencial y su desarrollo se hará en horarios y/o fines de semana para evitar que el director se ausente de su IIEE durante la jornada escolar. Su culminación está prevista para el año 2017.

Paralelamente a estas acciones del MINEDU debe destacarse el interés creciente de profesores de la escuela pública que, a pesar de sus bajas remuneraciones, se inscriben en programas de maestría de las universidades,

buscando especializarse en diversas áreas. Una de ellas tiene que ver con programas de gestión, administración o gerencia educativa. El impulso inicial de este proceso en 2005 fue alentado por el otorgamiento de incentivos monetario por seguir este tipo de estudios⁴³.

⁴³ Los DS N° 050-2005-EF y DS N° 081-2006-EF establecieron el pago de dos asignaciones: S/. 120 mensuales por estudios concluidos de maestría y doctorado y S/ 180 mensuales por el grado de maestría o doctorado. Las condiciones para su percepción han variado desde el año 2012 con la actual LRM. Esta norma ha dispuesto en su art°61° un incentivo económico diferenciado para los profesores que obtengan el grado académico de maestría o doctorado en educación o áreas académicas afines, con estudios presenciales en universidades debidamente acreditadas. Este incentivo se otorga por única vez. A la fecha está pendiente de publicación el decreto supremo que señala los montos.

SEGUNDA PARTE

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

En concordancia con los objetivos e hipótesis planteadas, cuyo logro y verificación se busca, la investigación se basa en la revisión exhaustiva de fuentes documentales, principalmente de carácter normativo, que han establecido los parámetros y los procedimientos específicos para acceder al cargo de director en instituciones educativas de públicas, de las diversas modalidades, formas y niveles educativos que integran la Etapa Básica del sistema educativo peruano.

El periodo materia de estudio (1980-2015), las fuentes de datos que se utilizarán y el análisis que sobre estas fuentes se pretender realizar, requieren de una explicación detallada y por separado, a fin de enmarcar el estudio y facilitar la comprensión de los resultados de la investigación.

3.1 El periodo de estudio 1980-2015

La opción por este periodo de la historia peruana obedece fundamentalmente a tres razones:

- a. El año 1980 marca el final del último golpe militar peruano que asumió el poder por más de una década (1968-1979) y la restitución de gobiernos democráticamente elegidos por el voto de los ciudadanos, hecho que se ha mantenido en estos últimos 35 años, con excepción del breve autogolpe de 1992, impuesto por un presidente constitucionalmente elegido.

En este periodo se ha producido la alternancia de seis gobernantes elegidos cada cinco años en elecciones nacionales, por votación obligatoria,

universal, directa y secreta⁴⁴. El periodo de gobierno de cada uno de ellos se observa en la tabla 3.1:

Tabla 3.1
Presidentes peruanos en el periodo 1980-2015

Presidente	Partido político	Periodo de gobierno
Fernando Belaunde Terry	Acción Popular	28/07/1980 al 28/07/1985
Alan García Pérez	APRA	28/07/1985 al 28/07/1990
Alberto Fujimori Fujimori	Cambio 90	28/07/1990 al 22/11/2000
Valentín Paniagua Corazao ^a		22/11/2000 al 28/07/2001
Alejandro Toledo Manrique	Perú Posible	28/07/2001 al 28/07/2006
Alan García Pérez	APRA	28/07/2006 al 28/07/2011
Ollanta Humala Tasso	Partido Nacionalista	28/07/2011 al 28/07/2016

^a Siendo presidente del Congreso asumió la presidencia de la República, debido a la renuncia de A. Fujimori.

- b. En el periodo considerado se han aprobado y puesto en vigencia las principales leyes del magisterio peruano que han normado en los últimos años la relación entre el Estado y los profesores que laboran en las instituciones educativas públicas: la Ley del Profesorado (LP), la Ley de la Carrera Pública Magisterial (LCPM) y la Ley de Reforma Magisterial (LRM). Las leyes magisteriales de años anteriores tuvieron corta o nula vigencia⁴⁵.

Justamente las leyes magisteriales, sus reglamentos y normas complementarias, constituyen el principal referente legal de los cargos directivos al ser éstos parte de la estructura que rige la carrera pública de los profesores en el Perú. Por ello inciden directamente en los procedimientos de acceso que se convoquen.

- c. A partir de la vigencia de la Ley del Profesorado en 1984 se han establecido procedimientos de selección públicos y se han aprobado normas específicas

⁴⁴ La excepción ha sido la asunción de la Presidencia de la República por el Presidente del Congreso Valentín Paniagua en noviembre del año 2000 (hasta julio de 2001) debido a la sorpresiva e inédita renuncia del Presidente Fujimori - el mismo del autogolpe - quien renunció mediante carta enviada desde el Japón, donde se instaló luego de viajar a Brunei para una reunión de la APEC.

⁴⁵ El 1964 (20-noviembre), durante el primer gobierno del Presidente Belaunde, se aprobó la Ley N° 15215, **Estatuto y Escalafón del Magisterio Peruano**. En 1965 se reglamentó por Decreto Supremo N° 29 (04-mayo). La ley careció del financiamiento requerido para su aplicación, lo que unido a la crisis económica de la época, generó la anulación del pago de sus beneficios a partir de diciembre de 1966 por la llamada ley de congelación de haberes (Ley N° 16354). En enero de 1980, a pocos meses de retirarse del poder, el Gobierno militar aprobó la Ley N° 22875, **Ley del Magisterio**, cuyo reglamento aprobó en mayo del mismo año. Esta ley no se implementó por el cambio de gobierno y el rechazo que generó en los profesores.

para el acceso a cargos directivos. La implementación de estas normas ha servido de referente para revisiones posteriores y ajustes en los procedimientos de selección.

El acumulado de catorce (14) procesos selectivos para cargos directivos en el periodo investigado, constituye una muestra suficiente para analizar sus características más saltantes y las perspectivas de procesos futuros en este campo.

3.2 Las fuentes de datos

La información principal de la presente investigación se ha obtenido de fuentes documentales, principalmente normas jurídicas, cuyo contenido se analiza detalladamente teniendo en mente los objetivos e hipótesis planteadas.

Para una mejor comprensión de las fuentes consultadas, se enumeran todas ellas por periodo de gobierno, se indica su estatus jurídico en la legislación peruana y se identifican los órganos administrativos conformantes del Sector Educación que de maneras diferentes han intervenido en los procesos de selección.

3.2.1 Tipos de fuentes revisadas y sistematizadas:

Se han distinguido dos tipos de fuentes, unas de carácter general y otras específicas. Las primeras son normas sustantivas, generalmente de mayor jerarquía jurídica, que aportan el **marco normativo** básico de los procesos de selección. Las segundas son normas operativas que establecen la estrategia y los procedimientos específicos de cada **convocatoria** de concurso.

En la siguiente tabla 3.2 se muestran las referencias de ambos tipos de fuentes, que han sido objeto de revisión para la investigación, y se presentan

ordenadas cronológicamente por periodos de gobierno, indicando su fecha de publicación en el Diario Oficial El Peruano⁴⁶.

Tabla 3.2
Fuentes de datos referidas a procesos de selección de directores de instituciones educativas públicas por periodos de gobierno (1980-2015)

Periodo de Gobierno	Disposiciones aprobadas y fecha de publicación
1980 – 1985	Marco normativo ▪ Ley Nº 24029 - Ley del Profesorado (15/12/1984)
	Normas de selección ▪ RM 310-85-ED - Provisión de cargos directivos y jerárquicos en los centros y programas estatales (17/05/1985) ▪ RVM Nº 433-85-ED - Requisitos de los cargos directivos y jerárquicos de escuelas y colegios estatales (17/05/1985)

Periodo de Gobierno	Disposiciones aprobadas y fecha de publicación
1985 – 1990	Marco normativo ▪ Ley Nº 24029 - Ley del Profesorado (15/12/1984) ▪ DS Nº 031-85-ED - Reglamento de Ley del Profesorado (10/05/1985)
	Normas de selección y convocatorias ▪ RM 072-86-ED - Selección de personal y provisión de cargos directivos y jerárquicos en los centros y programas (<i>aprobada el 07/02/1986</i>) ▪ RM 328-88-ED - Convocan a concurso a nivel nacional, todas las plazas vacantes de personal directivo y jerárquico de centros y programas estatales y fiscalizados (19/05/1988 y 21/05/1988) ▪ RM 149-89-ED - Convocan a concurso a nivel nacional, todas las plazas vacantes de personal directivo y jerárquico de centros y programas estatales y fiscalizados de los niveles de inicial, primaria y secundaria (21/03/1989)

⁴⁶ La fecha de publicación se indica entre paréntesis. En el caso de normas no publicadas, se agrega la expresión “*aprobada el...*”. En el **Anexo 6** se presenta con mayor detalle este conjunto de normas.

Periodo de Gobierno	Disposiciones aprobadas y fecha de publicación
1990 – 2000	ANTES DEL AUTOGOLPE DE 1992
	Marco normativo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley Nº 24029 - Ley del Profesorado (15/12/1984) ▪ Ley Nº 25212 - Modifica Ley del Profesorado (20/05/1990) ▪ DS 019-90-ED - Nuevo reglamento de Ley del Profesorado (29/07/1990)
	Normas de selección y convocatorias <ul style="list-style-type: none"> ▪ RM 1173-91-ED - Normas para la selección de personal y provisión de cargos directivos y jerárquicos de centros y programas educativos estatales y fiscalizados (<i>aprobada el 10/09/1991</i>)
	DESPUÉS DE AUTOGOLPE DE 1992
	Marco normativo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley Nº 26368 - Nombramiento de profesores contratados. En la 1ª DCF indica que el MED cubrirá las plazas vacantes de directores y subdirectores de centros educativos, mediante una prueba de selección (20/10/1994) ▪ Ley Nº 26815 - Concurso público para cubrir plazas docentes. El Art. 5º dispone que las plazas vacantes del personal directivo, serán cubiertas mediante la aplicación de una prueba de selección (21/06/1997) ▪ Ley Nº 26974 - Concurso público nacional para cubrir plazas docentes. El Art. 5º dispone que las plazas vacantes del personal directivo serán cubiertas mediante la aplicación de una prueba de selección (11/09/1998) ▪ Ley Nº 27142 - Concurso público para cubrir plazas docentes. El Art. 5º dispone que las plazas vacantes del personal directivo serán cubiertas mediante la aplicación de una prueba de selección (18/06/1999)
	Normas de selección y convocatorias <ul style="list-style-type: none"> ▪ RM 955-94-ED - Designan comisión encargada de dirigir y supervisar el concurso público a nivel nacional (<i>aprobada el 29/12/1994</i>) ▪ RM 016-95-ED - Normas para la ejecución del concurso público para el nombramiento de docentes y directivos (08/01/1995) ▪ RM 098-95-ED - Normas para el nombramiento de directores, subdirectores y docentes (01/03/1995) ▪ RM 118-95-ED - Normas para el nombramiento de docentes habilitados a nivel de jurisdicción única (15/03/1995) ▪ RM 160-97-ED - Designan la Comisión encargada de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 26815 (05/07/1997) ▪ Directiva Nº 01-97-CN - Normas para la ejecución del concurso público para el nombramiento de docentes y directivos (31/07/1997) ▪ Directiva Nº 03-97-CN - Normas y procedimientos para el nombramiento del personal docente y directivo (04/01/1998) ▪ Directiva Nº 04-97-CN - Normas complementarias para el nombramiento de docentes y directivos (07/02/1998) ▪ RM 570-98-ED - Designan la Comisión encargada de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 26974 (17/09/1998) ▪ Directiva Nº 01-98-CN - Normas para la ejecución del concurso público para el nombramiento de docentes y directivos (<i>aprobada el 30/09/1998</i>) ▪ Directiva Nº 01-99-CN - Normas y procedimientos para el nombramiento del personal docente y directivo (<i>aprobada el 22/01/1999</i>) ▪ Directiva Nº 02-99-CN - Normas complementarias para la adjudicación de plazas vacantes orgánicas de docentes y directivos (<i>aprobada el 05/02/1999</i>) ▪ RM 486-99-ED - Designan la Comisión encargada de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 27142 (22/06/1999) ▪ Directiva Nº 01-99-CN - Normas para la ejecución del concurso público para el nombramiento de docentes y directivos (01/07/1999)

Periodo de Gobierno	Disposiciones aprobadas y fecha de publicación
2001 – 2006	Marco normativo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley Nº 24029 - Ley del Profesorado (15/12/1984) ▪ Ley Nº 25212 - Modifica Ley del Profesorado (20/05/1990) ▪ DS 019-90-ED - Nuevo reglamento de Ley del Profesorado (29/07/1990)
	Normas de selección y convocatorias <ul style="list-style-type: none"> ▪ DS 065-2001-ED - Mediante RM se convocará a concurso público para nombramiento en los cargos vacantes directivos y jerárquicos de centros y programas educativos estatales. Así mismo se dispondrá la evaluación para ratificación del personal directivo y jerárquico que vienen desempeñando cargos en la condición de titular por más de cinco años (08/11/2001) ▪ RM 576-2001-ED - Convocan a concurso público para nombramiento en cargos directivos y jerárquicos vacantes y disponen evaluación para la ratificación de personal directivo y jerárquico titular de centros y programas educativos estatales (27/12/2001) ▪ Oficio Múltiple Nº 01-2002-CNCP/P - Normas complementarias (05/01/2002) ▪ RM Nº 001-2002-ED - Designan Comisión Nacional encargada del monitoreo y supervisión del concurso público (10/01/2002) ▪ DS 028-2003-ED - Autorizan concurso público para cubrir cargos de directores y subdirectores de instituciones educativas públicas para el año 2004 (29/11/2003) ▪ DS 010-2005-ED - Autorizan convocatoria y aprueban reglamento del concurso público para cubrir plazas de directores y subdirectores de instituciones educativas públicas (30/04/2005) ▪ RM 326-2005-ED - Conformen Comisión Nacional encargada de supervisar, monitorear y evaluar el desarrollo del concurso público (<i>aprobada el</i> 20/05/2005) ▪ RM 491-2005-ED - Aprueban directiva sobre disposiciones complementarias del reglamento del concurso público para cubrir plazas vacantes de directores y subdirectores de instituciones educativas públicas (11/08/2005) ▪ DS 002-2006-ED - Amplían plazo a que se refiere el DS Nº 010-2005-ED para cubrir mediante concurso público cargos de directores y subdirectores de instituciones educativas (26/01/2006)

Periodo de Gobierno	Disposiciones aprobadas y fecha de publicación
2006 – 2011	Marco normativo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley Nº 29062 - Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial - CPM (12/07/2007) ▪ DS Nº 003-2008-ED - Reglamento de la Ley 29062 (10/01/2008) ▪ RM Nº 121-2008-ED - Cronograma de incorporación gradual a la CPM (04/03/2008) ▪ Ley Nº 29762 - Modifica la Ley 29062 (22/07/2011)
	Normas de selección y convocatorias No se emitieron normas ni ejecutó ninguna convocatoria para cargos directivos

Periodo de Gobierno	Disposiciones aprobadas y fecha de publicación
2011 – 2016	Marco normativo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley N° 29944 - Ley de Reforma Magisterial. Deroga todas las leyes magisteriales anteriores (25/11/2012) ▪ DS 004-2013-ED - Reglamento de la Ley 29944 (03/05/2013) ▪ DS 03-2014-MINEDU - Modifica el Reglamento y dispone evaluación excepcional a profesores que se desempeñan como directivos titulares (20/05/2014)
	Normas de selección y convocatorias <ul style="list-style-type: none"> ▪ RM 204-2014-MINEDU - Normas para la evaluación excepcional de los profesores que vienen ejerciendo funciones de directivos en instituciones educativas públicas de gestión directa o en instituciones educativas públicas de gestión privada por convenio, de educación básica o técnico productiva (22/05/2014) ▪ RM 214-201-MINEDU - Convocan a procedimiento excepcional de evaluación para los profesores que se desempeñan como director o subdirector en instituciones educativas públicas y aprueban cronograma (28/05/2014) ▪ RM 423-2014-MINEDU - Aprueban relación definitiva de profesores que superaron el procedimiento excepcional de evaluación y declaran vacantes las plazas de quienes no aprobaron o no se presentaron a la citada evaluación (09/09/2014) ▪ RSG 1551-2014-MINEDU - Normas para el concurso público para acceso a cargos de director y subdirector de instituciones educativas públicas (10/09/2014) ▪ RM N° 426-2014-MINEDU - Convocan a concurso público de acceso a cargos de director o subdirector en instituciones educativas públicas y aprueban su cronograma (11/09/2014) ▪ RM N° 430-2014-MINEDU - Aprueban relación consolidada de plazas directivas puestas a concurso (12/09/2014) ▪ RM 071-2015-MINEDU - Modifican la relación consolidada de plazas directivas puestas a concurso (19/02/2015)

3.2.2 Las fuentes utilizadas, en la estructura de la legislación peruana

La legislación peruana tiene una estructuración compleja cuyo conocimiento se hace necesario para interpretar adecuadamente las fuentes utilizadas en la investigación. El prestigioso jurista Marcial Rubio lo explica didácticamente (2011:120-156) estableciendo la correspondencia entre los tres planos gubernativos existentes y los planos legislativos derivados en cada uno de ellos. Todo ello en coherencia con la definición de gobierno unitario, representativo y descentralizado establecido en el artículo 43º de la Constitución Política del Perú. La tabla 3.3 resume lo indicado.

Tabla 3.3
Estructuración del sistema legislativo peruano

Plano Gubernativo	Plano Legislativo	Observaciones
Gobierno Nacional	a. Constitución del Estado y leyes constitucionales. b. Normas con rango de Ley: leyes, decretos legislativos, decretos de urgencia. Incluye decretos leyes dados por gobiernos de facto. c. Decretos y Resoluciones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decreto Supremo ▪ Resolución Suprema ▪ Resolución Ministerial ▪ Resolución Viceministerial ▪ Resolución de Secretaría General ▪ Resolución Directoral 	Los tres niveles están jerarquizados entre sí. La Constitución prima sobre otro tipo de normas legislativas y el rango de ley prima sobre decretos y resoluciones. Estos a su vez también se jerarquizan internamente. Los decretos y resoluciones de carácter general (disposiciones normativas) son parte del sistema legislativo nacional. Las normas administrativas de carácter individual o particular (disposiciones resolutivas), no lo son.
Gobierno Regional	- Ordenanzas regionales - Decretos Regionales	Tiene rango de ley en su ámbito territorial Con rango de decretos y resoluciones en su ámbito territorial
Gobierno Local	- Ordenanzas municipales - Decretos de Alcaldía	Con rango de ley en su ámbito de competencia Equivalen a los decretos y resoluciones en su ámbito de gobierno

Para facilitar la lectura de las normas jurídicas mencionadas en la investigación, éstas son las siglas que las identifican.

Sigla	Dispositivo	Sigla	Dispositivo
D. Leg.	Decreto Legislativo	RVM	Resolución Viceministerial
D. Ley	Decreto Ley	RSG	Resolución de Secretaría General
DS	Decreto Supremo	RD	Resolución Directoral
RM	Resolución Ministerial	OM	Oficio Múltiple

3.2.3 Las fuentes y los órganos administrativos del Sector Educación

En los datos revisados se hace referencia a dependencias del Sector Educación involucrados en los procesos de selección de cargos directivos, en diferentes momentos del periodo estudiado. Se trata de órganos administrativos intermedios, cuya presencia en diferentes ámbitos territoriales

del Perú buscan desconcentrar y hacer eficiente la acción del Ministerio de Educación dirigida a las instituciones educativas⁴⁷.

Por decisión de las diferentes autoridades de gobierno y del Ministerio de Educación, la estructuración de estos órganos y sus denominaciones han cambiado en diferentes momentos, generándose inestabilidad administrativa por la desactivación progresiva de unos al tiempo que eran sustituidos por otros. Con el reinicio del proceso de regionalización en 2002⁴⁸ y sobre todo a partir de la Ley General de Educación en 2003 estos órganos - reconocidos como instancias de gestión educativa descentralizada (IGED) - han mantenido su estructura organizativa aunque la eficacia de su funcionamiento ha sido y sigue siendo objeto de diversos cuestionamientos.

En el periodo estudiado, los órganos intermedios vigentes en diferentes momentos han sido los siguientes (ver tabla 3.4).

Tabla 3.4
Principales órganos intermedios del Sector Educación (1980-2015)

Año	Nombre del Órgano Intermedio	Disposición	Fecha
1982	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Departamental y Zonal de Educación Supervisión Educativa 	DS Nº 047-82-ED DS Nº 050-82-ED	24/11/1982 01/12/1982
1986	<ul style="list-style-type: none"> Unidad de Servicios Educativos 	DS Nº 012-86-ED RM Nº 248-87-ED	21/07/1986 15/05/1987
1993	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Regional y Subregional de Educación Área de Desarrollo Educativo 	RM Nº 032-93-PRES Ley Nº 26922	06/03/1993 03/02/1998
2002	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Regional de Educación Dirección Regional de Educación de Lima Provincias Unidad de Gestión Educativa Local Dirección Regional de Lima Metropolitana 	DS Nº 015-2002-ED DS Nº 022-2003-ED Ley Nº 28044 - LGE DS Nº 023-2003-ED	12/06/2002 28/08/2003 29/07/2003 19/09/2003
2015	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Regional de Lima Metropolitana (Modifica estructura y funciones) 	RM 215-2015-MINEDU	02/04/2015

Para facilitar la lectura de los órganos administrativos del Sector Educación mencionados en la investigación, éstas son las siglas que los identifican.

⁴⁷ El proceso de descentralización administrativa en educación se inició en el Perú el año 1962 con la creación de las primeras cuatro Direcciones Regionales de Educación (D. Ley Nº 14209). Hasta ese año el Ministerio de Educación funcionaba centralizadamente desde la ciudad de Lima.

⁴⁸ Dos son las disposiciones principales: la Ley de Bases de la Descentralización (Ley Nº 27783 - 20/07/2002) y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley Nº 27867 - 18/11/2002).

Sigla	Órganos	Siglas	Órganos
MED	Ministerio de Educación (hasta 2013)	DDE	Dirección Departamental de Educación
MINEDU	Ministerio de Educación (desde 2014)	DZE	Dirección Zonal de Educación
IGED	Instancias de gestión educativa descentralizada	USE	Unidad de Servicios Educativos
OED	Órganos de Ejecución Desconcentrados	UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
DRE	Dirección Regional de Educación	ADE	Área de Desarrollo Educativo
DRELM	Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana		

3.3 El análisis de la información

La amplia y variada información revisada que cubre un periodo de 35 años se analiza con patrones similares, seleccionando las dimensiones o aspectos que permitan identificar los cambios ocurridos y permitan comparaciones entre diferentes periodos de gobierno.

En el caso de las leyes magisteriales se estudia lo que cada una plantea sobre el cargo de director de una IIEE pública, en relación a cuatro aspectos: su ubicación en la estructura de la carrera magisterial, la permanencia en el cargo, las exigencias formativas y de capacitación y los incentivos para su ejercicio.

En el caso de los procesos de selección convocados, se busca estudiarlos comparativamente a partir de los principales procesos que comprende su desarrollo. Para ello se revisan sus dimensiones básicas que dan cuenta de los componentes de un modelo de selección. El uso de ese formato único, aplicado a modo de plantilla a cada norma de selección y convocatoria realizada, favorece el estudio diacrónico de los procesos de selección desarrollados. Las dimensiones básicas se muestran en la tabla 3.5.

Tabla 3.5
Dimensiones básicas de los procesos de selección desarrollados entre 1980 y 2015

Dimensión	Asunto que destaca
▪ <i>Conducción del proceso y convocatoria</i>	Entidad (es) responsable(s) de todo el proceso o parte de él
▪ <i>Comisión(es) de selección</i>	Responsable de aplicar instrumentos y determinar ganadores
▪ <i>Requisitos del postulante</i>	Requisitos generales exigidos al profesor que postula
▪ <i>Fases o etapas del concurso</i>	Cumplimiento de cada una y exigencias para pasar de una a otra
▪ <i>Criterios de evaluación</i>	Aspectos que se valoran y puntuación asignada
▪ <i>Nombramiento y/o designación</i>	Proceso para determinar a los ganadores y expedir la resolución

CAPÍTULO IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 El cargo de director en las leyes magisteriales

Como ya se ha indicado, entre 1980 y 2015 han sido tres las leyes magisteriales que han normado la relación del Estado y los docentes que laboran en las instituciones educativas públicas, siendo aprobadas, modificadas o sustituidas en diferentes gobiernos (ver tabla 4.1).

Tabla 4.1
Leyes magisteriales aprobadas en el periodo 1980-2015

Sigla de identificación		Año	Dispositivo	Vigencia
LP	LP-1	1984	Ley Nº 24029 de 14/12/1984, Ley del Profesorado (Diario Oficial El Peruano del 15/12/1984)	16/12/1984
	LP-2	1990	Ley Nº 25212 de 19/05/1990, modifica la Ley del Profesorado (Diario Oficial El Peruano del 20/05/1990)	21/05/1990
LCPM		2007	Ley Nº 29062 de 11/07/2007, Modifica Ley del Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial (reconocida como Ley de Carrera Pública Magisterial) (Diario Oficial El Peruano del 12/07/2007)	13/07/2007
		2011	Ley Nº 29762 de 21/07/2011, modifica Ley 29062 (Diario Oficial El Peruano del 22/07/2011)	23/07/2011
LRM		2012	Ley Nº 29944 de 24/11/2012, Ley de Reforma Magisterial (Diario Oficial El Peruano del 25/11/2012)	26/11/2012

Tanto la Ley del Profesorado (LP-1) como su modificatoria (LP-2) se aprobaron al final de dos periodos gubernamentales, como respuesta tardía a demandas y presiones de organizaciones magisteriales. Tardía porque dejó en manos del siguiente gobierno asegurar su financiamiento e implementación situación que terminó recortando sus alcances.

La LCPM de 2007 se aprobó formalmente como una segunda modificatoria de la LP, tal como indica el nombre con que se aprobó en el Congreso y publicó en el Diario Oficial, pero en realidad se trató de una nueva ley magisterial por la amplitud de su contenido, los mecanismos de incorporación para acceder a ella y las remuneraciones y beneficios que estableció de manera exclusiva para sus

integrantes. Estas características diferenciales hicieron que se le conozca popularmente como la Ley de la Carrera Pública Magisterial y no como una modificación más de la LP.

La LRM de 2012 se aprobó con el expreso objetivo de sustituir toda la legislación magisterial anterior y volver a unificar el tratamiento laboral de los profesores al servicio del Estado. En su articulado incorporó varios aspectos contemplados en las leyes anteriores.

Las tres leyes desarrollan las disposiciones constitucionales de 1979 (Art. 41º) y 1993 (Art. 15º) que señalan que el profesorado en la enseñanza oficial es carrera pública⁴⁹. En este sentido, norman diversos aspectos de la relación laboral entre docentes y Estado: su formación profesional, su ingreso al servicio educativo, sus deberes y derechos, sus diversas áreas trabajo, su progresión en la carrera, su cese, etc.

La ubicación, acceso y desempeño del cargo de director forma parte de este conjunto de disposiciones y cada ley ha hecho referencia a su situación de diferentes maneras.

4.1.1 Ubicación del cargo en la estructura de la carrera

Cada ley magisterial ha establecido un capítulo específico para referirse a la estructura básica de la carrera pública por la que un profesor puede transitar durante su vida laboral activa. Dicha estructura comprende fundamentalmente niveles y áreas de trabajo magisterial, cuyo número y nombre ha variado en el tiempo. Como se verá los niveles han sido ocho, luego cinco y últimamente ocho con el nombre de escalas. Las áreas, llamadas hoy de desempeño laboral, han pasado de dos a cuatro y es al interior de estas áreas donde se

⁴⁹ Junto a las leyes magisteriales existen actualmente otras leyes de carrera especiales (Servicio Diplomático, Ley Universitaria, Ley de los profesionales de la salud, Ley del personal de la Policía y las Fuerzas Armadas, Ley de Carrera Especial de Política Penitenciaria, Ley Orgánica del Ministerio Público y los comprendidos en la Ley Orgánica del Poder Judicial) que en conjunto representan alrededor de 700 mil trabajadores. Lo trabajadores restantes, que son aproximadamente 560 mil (a mayo 2015), se rigen por otras leyes laborales y progresivamente deberán incorporarse a la nueva Ley del Servicio Civil aprobada en julio de 2013 (Ley N° 30057).

ubican los cargos específicos que desempeñan los profesores, uno de ellos, el cargo directivo⁵⁰.

La lógica general de las carreras magisteriales es que todo profesor nombrado se inicie por el primer nivel y en el cargo de docente de aula y, conforme vaya ascendiendo a niveles superiores, tenga la posibilidad de acceder a cargos de mayor responsabilidad y reconocimiento, como es el caso del cargo de director.

La LP-1 y su reglamento estructuraron la carrera en ocho niveles y dos áreas magisteriales, estableciendo legalmente la posibilidad de ascender al máximo nivel en 22 años de servicios oficiales, luego de nombrado el profesor. Entre el I y II nivel el ascenso es automático luego de cumplir el tiempo mínimo de permanencia y para los otros niveles, el ascenso es selectivo mediante evaluación (ver tabla 4.2).

Tabla 4.2
El cargo de director según niveles y áreas magisteriales
Ley del Profesorado N° 24029 (LP-1) y su Reglamento (DS N° 031-85-ED)

Carrera magisterial		Cargo Directivo		
Nivel Magisterial	Mínimo de permanencia (años)	Nivel magisterial requerido para acceder a diversos tipos de cargos directivos	Ubicación área magisterial	
			Docencia	Administración de la Educación
VIII	Indefinido		X	
VII	4			
VI	4	Director de Colegio con 20 o más secciones de Educación Secundaria en turnos diurnos		
V	4	Director de Escuela Director de Centro de Educación Ocupacional con 200 o más participantes Director de Colegio con menos de 20 secciones de Educación Secundaria en turnos diurnos		
IV	3	Director de Centro de Educación Ocupacional con menos de 200 participantes		
III	3			
II	2	Director o Coordinador de Programas No Escolarizado		
I	2	Director de Centro Educativo Unitario o Unidocente		

⁵⁰ Todas las leyes magisteriales consideran tres tipos de cargos típicos en una IIIEE: a) docente de aula o asignatura, b) personal jerárquico (coordinadores, jefes de área, etc.) y c) directivos..

El cargo de director se ubica en el área de la docencia donde se concentran los profesores que desempeñan funciones educativas en relación directa o indirecta con los educandos. La otra área de administración de la educación comprende a profesores que desempeñan sus funciones en los órganos administrativos del sector educación (Organismo Central del MED y Supervisiones).

El reglamento de la ley ubica nominalmente los diferentes cargos en cada uno de los niveles magisteriales. El cargo típico que se repite en los ocho niveles es el de profesor de aula o asignatura, significando que no es necesario asumir un cargo diferente para acceder a todos los niveles, previo cumplimiento de los requisitos establecidos.

En el caso del cargo de director, para su acceso se exige estar ubicado en determinados niveles y contar con años de servicio, de acuerdo al tamaño de la IEE (número de secciones) y según sea de primaria (escuela) o secundaria (colegio). Se requieren diez o más años de experiencia para acceder a los principales cargos directivos, situación que es muy diferente para el director de un CE unidocente⁵¹, donde esa experiencia no es necesaria.

La LP-2 y su reglamento modificaron la estructura de la carrera, reduciendo los niveles a cinco, ratificando las mismas áreas magisteriales y estableciendo legalmente la posibilidad de ascender al máximo nivel en 20 años de servicios oficiales, luego de nombrado el profesor. Mantuvo la disposición del ascenso automático entre el I y II nivel, luego de cumplir el tiempo mínimo de permanencia, y el ascenso selectivo para ascender a los niveles restantes (ver tabla 4.3).

⁵¹ El tratamiento de acceso a este cargo en las IIEE unidocentes ha sufrido variaciones con el tiempo. Inicialmente se le ha considerado como un cargo de acceso directo, sin concurso. Últimamente se ha dispuesto que no existe como cargo presupuestado en una IIEE de estas características y por ello al único profesor de la IIEE (nombrado o contratado) se le encarga como función adicional a la docencia la dirección del centro y se le compensa con 10 horas adicionales de jornada laboral (de 30 a 40).

Tabla 4.3
El cargo de director según niveles y áreas magisteriales
Ley del Profesorado Nº 25212 (LP-2) y su Reglamento (DS Nº 019-90-ED)

Carrera magisterial		Cargo Directivo		
Nivel Magisterial	Mínimo de permanencia (años)	Cargos directivos y los requisitos de acceso	Ubicación área magisterial	
			Docencia	Administración de la Educación
V	Indefinido	Por norma específica se establecerán los requisitos mínimos para cada cargo: - Director de Centro Educativo Unidocente - Director o Coordinador de Programas No Escolarizados - Director del centro o programa educativo	X	
IV	5			
III	5			
II	5			
I	5			

Los cargos - incluido el de director - mantienen la misma ubicación dentro de las áreas magisteriales, haciéndose mención en el caso del área de administración de la educación a los nuevos órganos administrativos del sector educación de aquel entonces (las USE como órganos desconcentrados y de ejecución).

Aunque el reglamento de la ley enumera los cargos de cada una de las áreas, no señala su ubicación por niveles de carrera, correspondiendo al MED establecer los requisitos mínimos para cada cargo, lo que se hace posteriormente en las disposiciones específicas de convocatorias a plazas docentes y directivas.

La LCPM de 2007 y su reglamento modificaron la estructura de la carrera en dos aspectos: los años de permanencia en cada nivel magisterial y la ampliación de las áreas de desempeño laboral, pero mantuvieron los cinco niveles y la posibilidad legal de ascender al máximo nivel en 20 años de servicios oficiales, luego de nombrado el profesor. A partir de su vigencia se anularon los ascensos automáticos entre el I y II nivel luego de cumplir el tiempo mínimo de permanencia, siendo todos ascensos selectivos con evaluaciones obligatorias para el desplazamiento entre un nivel y otro (ver tabla 4.4).

La nueva denominación y ampliación de las áreas de desempeño laboral a tres, se hace en cumplimiento de lo dispuesto por la LGE de 2003 (Art. 59°),

reordenándose la ubicación de los cargos al interior de ellas. Ahora los cargos de director y subdirector de IIEE se ubican en el área de gestión institucional junto al de los especialistas en educación de las IGED. Los docentes de aula o asignatura y cargos jerárquicos se ubican en el área de gestión pedagógica y se crea un área complementaria de investigación, donde los docentes podrán desempeñarse a tiempo parcial.

Tabla 4.4
El cargo de director según niveles y áreas magisteriales
Ley de Carrera Pública Magisterial Nº 29062 y su Reglamento (DS Nº 003-2008-ED)

Carrera magisterial		Cargo Directivo			
Nivel Magisterial	Mínimo de permanencia (años)	Nivel magisterial y tiempo de servicio requerido	Ubicación en área de desempeño laboral		
			Gestión pedagógica	Gestión Institucional	Investigación
V	Hasta el retiro	Haber permanecido dos años en el II nivel (requisito general). Un año en el II nivel, en el caso de IIEE unidocente, multigrado o EIB.		X	
IV	6				
III	6				
II	5				
I	3	---			

Esta ubicación del cargo directivo en el área de gestión institucional no restringe sus responsabilidades como lo deja en claro la LGE al señalar que el director es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo de la IIEE.

La ley precisa la exigencia de encontrarse en el II nivel y haber permanecido por lo menos dos años en él para acceder al cargo de director. Esto supone contar con un mínimo de cinco años de servicio oficiales. Este tiempo se reduce en un año en el caso de IIEE unidocentes, multigrado o EIB⁵².

La LRM de 2012 y su reglamento vuelven a modificar la estructura de la carrera docente, ampliando el número de niveles magisteriales y las áreas de

⁵² IIEE **Unidocente**, cuando cuenta con un solo profesor para atender todos los grados de estudio del nivel o modalidad. **Multigrado**, cuando uno o más docentes tienen a su cargo dos o más grados de estudio (caso típico de CE de primaria donde no hay un profesor por cada grado). **EIB**, centros de Educación Intercultural Bilingüe que aseguran el uso de la lengua materna originaria (quechua, aymara, por ejemplo) como medio de expresión y el aprendizaje del español como segunda lengua.

desempeño laboral: los niveles, con el nombre de escalas pasan a ser ocho y las áreas se incrementan a cuatro.

Con el incremento del número de escalas (de 5 a 8) se busca mantener abierta la posibilidad de ascensos (y la correspondiente mejora remunerativa) para los profesores, durante sus largos años de servicio activo, hasta su cese obligatorio al cumplir 65 años de edad⁵³. Al igual que la norma anterior todo ascenso de escala exige un proceso selectivo.

En el caso de las áreas de desempeño laboral, la idea es ampliar las posibilidades de desarrollo profesional de los docentes en varios campos. Para ello se mantienen dos áreas de la ley anterior, se reformula una de ellas (innovación e investigación) y se crea una nueva área (formación docente). Esta última tiene que ver con el impulso que han tenido en los últimos años las acciones de capacitación y acompañamiento pedagógico, a cargo de docentes contratados⁵⁴.

El cargo de director de IIEE sigue ubicado en el área de gestión institucional (donde también se ubican los especialistas en educación de la DRE y UGEL, incluido el más alto cargo directivo de la UGEL) pero se incrementa la experiencia requerida para su ejercicio (ver tabla 4.5).

Tal como se aprobó la ley en el Congreso, un profesor requiere estar ubicado en la IV escala para acceder al cargo directivo, lo que representa mínimamente 11 años de servicios como nombrado⁵⁵.

⁵³ En la generalidad de casos los profesores peruanos buscan ampliar sus años en actividad y se resisten a retirarse del servicio activo a pesar de sus bajas remuneraciones. La razón es que la condición de cesante agrava dramáticamente su situación pues los pagos por concepto de pensión son mucho menores.

⁵⁴ Normalmente son los mismos profesores nombrados de carrera los que asumen esta tarea, pero en calidad de contratados. Para ello se ven obligados a solicitar licencia sin goce de haber por largos periodos, perdiendo el reconocimiento de estos años para efecto de ascensos. Al constituirse como un área propia de la carrera magisterial esta situación cambiará. Para ello el MINEDU deberá asignar el presupuesto a los cargos de formadores que se creen, a los que se accederá por concurso.

⁵⁵ La propuesta inicial del Poder Ejecutivo fue la III escala, es decir 7 años de servicios como mínimo. El cambio se aprobó en la sesión plenaria del Congreso, sin que se conozca el sustento técnico.

Tabla 4.5
El cargo de director según niveles y áreas magisteriales
Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su Reglamento (DS N° 004-2013-ED)

Carrera magisterial		Cargo Directivo				
Escala Magisterial	Mínimo de permanencia (años)	Escala para acceder a cargo directivo	Ubicación en área de desempeño laboral			
			Gestión pedagógica	Gestión Institucional	Formación docente	Innovación e Investigación
VIII	Hasta el retiro	Estar ubicado entre la IV y VIII escala		X		
VII	5					
VI	5					
V	5					
IV	4					
III	4	---				
II	4	---				
I	3	---				

La revisión conjunta de las leyes magisteriales respecto a cómo se ubica el cargo de director en la estructura de la carrera docente, permite destacar tres situaciones:

- a. El cargo directivo, al igual que los otros cargos de profesor de aula/asignatura y de responsabilidad administrativa, no determina su desplazamiento ascendente en la carrera, pues ésta se desarrolla por niveles o escalas (no por cargos) a las que se asciende normalmente por evaluaciones cada cierto tiempo. Son estos ascensos los que abren la posibilidad de acceder a cargos de mayor responsabilidad.
- b. El cargo directivo, al igual que los otros ya mencionados, se ordenan y ubican en áreas de trabajo, llamadas ahora áreas de desempeño laboral por disposición de la LGE. Con diferentes nombres, dos de esas áreas y sus correspondientes cargos (docentes y directivos) han tenido la mayor vigencia y permanencia en el tiempo. Los cargos docentes se han incrementado presupuestalmente año a año, por requerirlo el crecimiento de la población escolar y/o por presión de las comunidades y padres de familia. No ha ocurrido lo mismo con los cargos directivos cuyo número se ha congelado en el tiempo, lo que explica la no existencia de plazas presupuestadas en miles de IIEE públicas.

En el caso de las otras áreas creadas por la LCPM y la LRM, éstas no se han implementado a la fecha y por tanto sólo figuran en la norma. La decisión de implementarlas corresponde al MINEDU, responsable de diseñar la creación de los cargos específicos en cada área, presupuestar su costo, formalizar su aprobación con norma específica y publicar los procedimientos selectivos para proceder a su cobertura.

- c. Acceder al cargo de director le exige al profesor años de experiencia en el servicio, en condición de nombrado⁵⁶. El número de años ha variado. En un primer momento (LP) los años exigidos dependían del tamaño de la IIEE (cuanto más grande, más años), posteriormente la exigencia fue única y general para quien desee ser director: cinco años mínimos en el caso de la LCPM y 11 en la LRM. La disposición legal de la LCPM nunca rigió por no haberse realizado concurso de acceso a cargos directivos durante su vigencia, entre 2007 y 2012.

4.1.2 Criterios de evaluación para acceder al cargo

Las leyes magisteriales y sus reglamentos han establecido con mayor o menor detalle los criterios de evaluación que deberán tenerse en cuenta para acceder al cargo de director. Igualmente han señalado la entidad o comisión responsable de llevar adelante esta evaluación.

La LP (LP-1 y LP-2) establece tres criterios aplicables a todos los docentes en las evaluaciones que se realicen para ascenso de nivel. Sólo en el caso de concursos para ocupar cargos directivos se adiciona un cuarto criterio: la aplicación de una prueba de aptitud, que constituye el único elemento diferencial entre una evaluación de ascenso y una para acceder a cargos.

⁵⁶ Excepcionalmente un profesor contratado puede acceder temporalmente al cargo de director, en condición de encargado. Ello ocurre en las IIEE unidocentes y multigrado donde no se han cubierto las plazas docentes por concursos de nombramiento.

Los reglamentos de ambas leyes precisan los puntajes máximos de los tres criterios generales pero no indican el correspondiente a la prueba de aptitud. Por ello la puntuación de esta prueba es determinada en cada convocatoria.

Lo que sí se observa es una variación sustantiva en los puntajes asignados por los reglamentos a los tres criterios. En el reglamento de la LP-1, que rigió hasta 1990, el mayor peso se asigna al desempeño laboral, particularmente a *la eficiencia en el servicio*. A partir de esa fecha, el reglamento de la LP-2 asigna mayor peso a los antecedentes profesionales, como se observa en la tabla 4.6.

Tabla 4.6
Criterios de evaluación y puntajes en la Ley del Profesorado y sus Reglamentos

Aspectos básicos	Puntaje máximo	
	LP-1	LP-2
a) Antecedentes profesionales	<u>NI</u>	<u>100</u>
▪ Títulos o grados obtenidos con posterioridad al título profesional en educación	15	30
▪ Estudios de perfeccionamiento y especialización o ponencias o trabajos presentados en congresos pedagógicos o científicos	20	25
▪ Tiempo de servicios	1 x año	30
▪ Cargos desempeñados	2 x cargo	15
b) Desempeño laboral	<u>145</u>	<u>60</u>
▪ Eficiencia en el servicio	100	30
▪ Asistencia y puntualidad	20	15
▪ Participación en trabajo comunal	25	15
c) Méritos	<u>60</u>	<u>40</u>
▪ Distinciones y reconocimiento oficiales	20	20
▪ Producción intelectual	20	20
▪ Labor sobresaliente	20	
d) Prueba de Aptitud	---	---

NI: no indica.

En cuanto a la entidad responsable de llevar adelante todos los procesos de evaluación contemplados en la LP, la norma señala que se realizan en forma desconcentrada constituyendo para el efecto Comités de Evaluación Magisterial Departamentales y Zonales autónomos, en los que están representadas las organizaciones sindicales constituidas conforme a ley. El reglamento precisa que sus miembros son cinco: el director departamental o zonal que preside, dos jefes de unidad y dos representantes del sindicato. No hay pues un comité específico responsable de evaluar exclusivamente a los directivos.

En el reglamento de la LP-1 se establece la posibilidad de que el concurso para directivos se efectúe por centro directivo o a nivel departamental/zonal, dependiendo del número de secciones del CE. Esto se modifica en 1990 cuando la LP-2 dispone que las plazas de los cargos directivos y jerárquicos se cubran por concurso público, cuya primera fase se realiza entre los profesores del mismo CE. Recién en la segunda fase participan profesores en servicio a nivel nacional, como lo indica su reglamento.

La LCPM de 2007, introduce variaciones en los criterios de evaluación y en la comisión responsable de su cumplimiento. El acceso al cargo de director y subdirector es por concurso público que comprende dos etapas: una nacional clasificatoria y otra local a nivel de UGEL.

El reglamento dispone que la primera etapa se realice a través de una prueba nacional que tiene en cuenta las modalidades, formas, niveles y ciclos educativos donde laboran los directivos. En la segunda, los clasificados son evaluados teniendo en cuenta los factores que se indican en la tabla 4.7.

Tabla 4.7
Criterios de evaluación en la Ley de Carrera Pública Magisterial y su reglamento

Primera Etapa		Segunda Etapa	
Instrumento	Puntaje mínimo	Factores	%
Prueba Nacional (clasificatoria)	Catorce (14) en escala vigesimal o equivalente en otra escala	Capacidad para planificar (perfil de PEI)	20
		Capacidad para organizar (trabajo en equipo)	20
		Capacidad para gestionar (mejora del servicio educativo)	20
		Desempeño como docente o directivo	30
		Hoja de vida documentada	10

A diferencia de la LP, esta ley dispone la conformación de diferentes comités de evaluación y entre ellos uno encargado específicamente de evaluar los cargos directivos, tanto su acceso como su desempeño laboral. En este caso sus integrantes son cuatro: el director de la UGEL o su representante (que preside), el jefe del área de gestión pedagógica de la UGEL, el jefe del área de gestión institucional de la UGEL y un representante de la APAFA de la IIEE a la que postula o en la que labora el evaluado, según corresponda. El reglamento

señala que éste último es elegido teniendo en cuenta el perfil profesional o académico del candidato propuesto. En el área urbana preferentemente con educación superior universitaria y en el área rural, tener como mínimo educación primaria.

La LRM de 2012 señala que el MINEDU en coordinación con los gobiernos regionales convoca a concursos para el acceso a cargos cada dos años, los que se implementan en forma descentralizada. Esto incluye los cargos directivos.

Su reglamento señala que el MINEDU de manera coordinada entre sus direcciones y las otras IGED, determina los criterios e indicadores para la evaluación con fines de acceso a cada cargo, los que se actualizan periódicamente. Indica que clasifican los postulantes que aprueban el puntaje mínimo establecido.

Esta ausencia de criterios de evaluación para evaluar cargos es una novedad, pues las leyes anteriores siempre indicaron los aspectos básicos a tener en cuenta. En consecuencia la única norma magisterial actualmente vigente (la LRM) deja amplia libertad al MINEDU para establecerlos y variarlos en cada convocatoria. A partir de ello se podrán ir ensayando varios modelos evaluativos.

La LRM, al igual que la LCPM, establece la conformación de diferentes comités de evaluación y entre ellos uno encargado específicamente de evaluar los cargos directivos, tanto su acceso como su desempeño laboral. En este caso sus integrantes son cinco: el director de la UGEL que preside, dos directores titulares de IIEE públicas de la jurisdicción de las más altas escalas magisteriales, un especialista en planificación de la UGEL y un especialista en educación del área de gestión pedagógica de la UGEL, según modalidad y nivel educativo.

El reglamento establece la responsabilidad del MINEDU, en coordinación con las DRE, de capacitar a sus integrantes para el adecuado cumplimiento de sus funciones.

La revisión conjunta de las leyes magisteriales respecto a los criterios de evaluación que establecen para el acceso a cargos directivos, permite destacar tres situaciones:

- a) Los criterios de evaluación han variado significativamente: la LP estableció criterios comunes para docentes y directivos, salvo una prueba de aptitud cuyas características y puntuación no determinó; la LCPM diseñó criterios propios para evaluar el cargo directivo y la LRM, al no señalar ninguno, ha dejado en manos del MINEDU su determinación y modificación en cada convocatoria.
- b) Se han establecido comités de evaluación en los llamados órganos desconcentrados o IGED, responsables de implementar los procesos. La diferencia es que en la LP era un sólo comité autónomo el responsable de todas las evaluaciones magisteriales. En las siguientes leyes se establecen diversos comités y uno de ellos se encarga específicamente de la evaluación de los directivos, siempre bajo la rectoría del MINEDU.
- c) La conformación de los comités de evaluación ha variado, excluyendo a los representantes del gremio magisterial que sí fueron considerados en la LP. La LCPM los sustituyó por un representante de la APAFA y la LRM por dos representantes de los directivos.

4.1.3 Permanencia en el cargo

La permanencia en los cargos desempeñados es un tema ligado al problema general de la estabilidad laboral de los profesores y en este sentido las normas magisteriales han reflejado y asumido esta circunstancia en sus disposiciones, particularmente cuando precisan sus derechos y deberes.

Las variaciones normativas sobre este tema se observan en la tabla 4.8.

Tabla 4.8
Tiempo de permanencia en el cargo directivo, según leyes magisteriales y leyes específicas

Leyes magisteriales y leyes específicas			Permanencia en cargo de director	Continuidad en el cargo de director
Nº	Fecha publicación	Asunto		
Ley Nº 24029 (LP-1)	15/12/1984	Ley del Profesorado	Indefinido (estabilidad en el cargo)	
Ley Nº 25212 (LP-2)	20/05/1990	Modifica Ley del Profesorado	Indefinido (estabilidad en el cargo)	
Ley Nº 26269	01/01/1994	Ley que regula el acceso y duración del cargo de director de centros educativos de gestión estatal	Cinco años	Nueva postulación
Ley Nº 28718	18/04/2006	Ley que modifica la Ley Nº 26269	Tres años	Según evaluación de ratificación
Ley Nº 29062 (LCPM)	12/07/2007	Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial	Tres años	Evaluación favorable de desempeño
Ley Nº 29944 (LRM)	25/11/2012	Ley de Reforma Magisterial VIGENTE (Deroga todas las leyes anteriores)	Tres años	Evaluación favorable de desempeño

La LP-1 de 1984 retoma un planteamiento de la anterior Ley del Magisterio de 1980 (Ley Nº 22875), estableciendo expresamente como derecho del profesor *la estabilidad en el servicio*. Con ello se busca protegerlo del despido arbitrario pero no de la posibilidad de ser trasladado a un lugar diferente por necesidad del servicio.

El magisterio, que desde 1978 se había unificado en un poderoso sindicato nacional (SUTEP), reaccionó frente a esta disposición y abogó por precisar el significado de este derecho. Cuando el gobierno saliente reglamentó la Ley, en 1985, incluyó un artículo que expresamente decía:

“El derecho a la estabilidad en el servicio es la garantía del vínculo laboral entre el Estado y el Profesor, asegurando su permanencia en el nivel, cargo, lugar y centro de trabajo...” (Art. 31º)

La norma admitía la pérdida de estabilidad por sentencias judiciales por delito común, sanción de separación a través de procesos administrativos,

reasignación por reestructuración del centro de trabajo o ruptura de relaciones humanas entre miembros de la comunidad educativa.

Este agregado del artículo 31º reglamento, aprobados por Decreto Supremo, fue más allá de lo dispuesto por Ley, contrariando el principio de jerarquía normativa ya indicado.

La LP-2 de 1990, aprobada nuevamente por un gobierno saliente, corrige esta deficiencia jurídica y en respuesta a la presión sindical anula el término estabilidad en el servicio y dispone en el texto legal el derecho del profesor a: *“la estabilidad laboral en la plaza, nivel, cargo, lugar y centro de trabajo”* (Art 13º). El reglamento del mismo año adiciona por decreto supremo, la estabilidad en el *“turno de trabajo”* (Art. 33º).

Esta norma señala las mismas excepciones establecidas por la LP-1 y serán años más tarde (2007) cuando se amplían las excepciones en perjuicio del profesor. Lo hace el mismo gobierno que aprobó la LP-2 y que había retornado al poder el año 2006⁵⁷.

De esta forma las dos leyes (LP-1 y LP-2) consagran la estabilidad laboral prácticamente absoluta del profesor y en lo que a cargos se refiere sus efectos alcanzan a los cargos directivos. Los directores se convierten en cargos vitalicios pues una vez que se accede a este cargo la permanencia es indefinida, hasta que el director se retira del servicio activo o fallece, momento en que recién es posible su sustitución.

El nuevo gobierno fujimorista que se inicia en julio de 1990 adopta medidas drásticas para enfrentar los más graves problemas heredados: la hiperinflación y el terrorismo, al que se une la sobrepoblación de personal ingresado en los

⁵⁷ Enarbolando un mensaje magisterial diferente al de 1985 y como parte de su enfrentamiento con el SUTEP, en su segundo gobierno el presidente García dictó varias disposiciones orientadas a debilitar el sindicato y relativizar la estabilidad laboral, cosa que concretó en la nueva LCPM.

En lo que a excepciones a la estabilidad laboral se refiere, aprobó dos más: a) el profesor suspendido o separado temporalmente del servicio, se reincorpora automáticamente al término de su sanción a una plaza *distinta* a la que ocupaba, que es determinada por la administración y b) se suspende la estabilidad por *el inicio* de un proceso administrativo (DS 011-2007-ED de 12/04/2007).

diferentes Ministerios, donde destaca Educación⁵⁸. Se implementa una decidida política de reducción de personal que se inicia con incentivos monetarios para que el trabajador se anime a cesar.

A partir del autogolpe de abril de 1992 se construye un nuevo marco normativo que incluye medidas orientadas a relativizar o desconocer derechos laborales vigentes por entonces, como la estabilidad laboral de los trabajadores. En el caso del magisterio, si bien no se llega a la derogación de sus leyes de carrera, se anulan sus efectos aprobando normas de similar jerarquía jurídica que tornan inoperantes sus disposiciones. Es lo que ocurre con el D. Ley N° 26093 que indica a los titulares de los Ministerios cumplir con realizar semestralmente programas de evaluación de personal, cesando por causal de excedencia a quienes no califiquen, lo que terminó generando despidos masivos de trabajadores administrativos a nivel nacional. En el mismo sentido de tornar inoperantes las leyes magisteriales se orientan los decretos leyes y leyes específicas que durante la década del 90 autorizaron concursos para docentes y directivos, con criterios propios.

Dentro de este contexto se aprueba en enero de 1994 la **Ley N° 26269** que regula aspectos específicos del cargo de director de una IIEE pública: a) se accede a este cargo por concurso público, b) el periodo de gestión dura cinco años y c) vencido este plazo el director puede concursar nuevamente. Adicionalmente autoriza a declarar vacante el cargo de director, que según informe técnico, no haya sido nombrado de acuerdo a los requisitos de ley o no haya laborado de acuerdo a los principios deontológicos de su profesión.

Con esta disposición se establece expresamente la temporalidad del cargo directivo y en el marco de sus disposiciones se han realizado diversos concursos hasta el año 2006.

⁵⁸ Entre 1987 y 1990 ingresaron al Sector Educación miles de personas con el único criterio de su filiación o vinculación partidaria. El impacto fue tal que el número de docentes sin título magisterial superó al de titulados, invirtiéndose la relación histórica existente hasta aquel entonces. Díaz (1995: 37) indica que se crearon 79 mil plazas docentes (requiriéndose únicamente 20 mil) y el personal administrativo aumento en 30 mil (12 veces más que el acumulado de los 21 años anteriores).

En 2006, **la ley N° 28718** reduce esa temporalidad a tres años y dispone que vencido el plazo, procede una evaluación para determinar su ratificación. Esta norma tuvo corta vigencia y no se aplicó a ningún concurso.

La LCPM de 2007 ratifica en su texto la exigencia de concurso público para cubrir cargos directivos y el periodo de gestión de tres años. Culminado este periodo dispone la evaluación de su desempeño laboral en base a diferentes criterios. El reglamento enumera y pondera los criterios de evaluación y establece el puntaje mínimo aprobatorio (ver tabla 4.9).

Tabla 4.9
Criterios para evaluar el desempeño del director, según el Reglamento de la LCPM

Criterios	Factor de ponderación	% máximo
Calidad de desempeño	▪ Resultados de aprendizaje de los estudiantes (diferencial de logro entre el inicio y el fin del año escolar)	20
	▪ Progresos en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional	30
	▪ Trabajo en equipo de los profesores y clima institucional	15
	▪ Gestión institucional y técnico-pedagógica	15
Compromiso ético	▪ Compromiso con los objetivos institucionales	20
	▪ Respeto a los derechos humanos y a los valores democráticos	
Puntaje total		100
Puntaje de aprobación		70% o más

Si el director aprueba esta evaluación, procede a su ratificación por tres años más. En caso contrario se da por concluida la designación en el cargo y se le ubica en su plaza docente de origen o en una equivalente.

Aunque la LCPM tuvo vigencia durante cinco años, sus disposiciones para cargos directivos no tuvieron aplicación porque entre los años 2007 y 2012 no se realizaron convocatorias para ocupar cargos directivos. En este tiempo únicamente se realizaron concursos para nombrar nuevos profesores y concursos de incorporación a la LCPM para aquellos profesores de la Ley del Profesorado que voluntariamente así lo decidieran⁵⁹.

⁵⁹ Los concursos para nombramiento fueron cuatro y cinco para la incorporación. La meta alcanzada fueron cerca de 30 mil profesores nombrados y cerca de 25 mil incorporados a la LCPM procedentes de la LP (el 88% no se incorporó).

La LRM de 2012 deroga todas las disposiciones mencionadas anteriormente y se constituye desde el 26 de noviembre de dicho año, en la única ley magisterial.

Sus disposiciones respecto a los cargos directivos son similares a las establecidas en la LCPM: acceso por concurso público, periodo de gestión de tres años y evaluación favorable de su desempeño en el cargo para determinar su continuidad por el mismo periodo. La diferencia es que la LRM precisa que los concursos de acceso se realizan cada dos años y su reglamento no plantea los criterios para evaluar el desempeño directivo. Señala únicamente que se realiza en la IGED correspondiente, en base a indicadores de desempeño que se establezcan para el cargo.

La reciente experiencia en 2014 del primer concurso de ratificación de directores y subdirectores titulares, habiendo transcurrido ocho años desde la última convocatoria de 2006, puso nuevamente en discusión el tema de la estabilidad en el cargo por parte de algunos directivos que se opusieron a esta evaluación. Los directivos nombrados en el cargo antes de 1994 adujeron que cuando accedieron al cargo no había fecha de caducidad; los nombrados a partir de 1994, adujeron que al haber accedido por concurso y habiendo transcurrido más de cinco años, les correspondía permanecer indefinidamente en el cargo. Un tercer grupo planteó ser evaluado en su desempeño como directores y no mediante una prueba de conocimientos. Con estos argumentos reclamaron e interpusieron recursos judiciales y acciones de amparo en defensa de su estabilidad. Los jueces han dictaminado mayoritariamente en contra de lo solicitado por este grupo de directores⁶⁰, aunque en algunos casos los jueces han concedido medidas cautelares favorables, disponiendo que por

⁶⁰ El sustento central invocado por los jueces es que según la Constitución (Art. 102º) el ordenamiento jurídico se rige por la *teoría de los hechos cumplidos* y no por la *teoría de los derechos adquiridos*. En consecuencia, aprobada una norma por el Congreso, sus efectos se aplican de manera inmediata a las consecuencias de las relaciones y situaciones jurídicas existentes. La sentencia del Tribunal Constitucional en el Expediente 0025-2007-PI/TC sustentó esta interpretación y la ha ratificado en posteriores sentencias (la última, en octubre de 2014, dando respuesta a recursos de inconstitucionalidad contra la LRM).

el momento las plazas de esos directivos no se concursan⁶¹. Estos casos se resolverán cuando los jueces dicten sentencia firme en la instancia final.

Como se detallará más adelante cuando se analicen los concursos de selección realizados en el marco de LRM, los directores ratificados en 2014 y los directores nuevos designados a inicios de 2015 serán evaluados en su desempeño para decidir su continuidad en el cargo, luego de haber ejercido el cargo por tres años. Ello deberá realizarse entre los años 2017 y 2018.

La revisión conjunta de las leyes magisteriales y de otras disposiciones específicas, respecto a la temporalidad del cargo de director, permite destacar tres hechos:

- a. Se ha producido el tránsito de un cargo reconocido como vitalicio y por tanto de duración indeterminada, a uno temporal de corta duración, cuya renovación depende de una favorable evaluación del desempeño directivo.
- b. Ese cambio se ha producido desde 1994 con la dación de una ley expresa que estableció un periodo de gestión directiva de cinco años, disposición que ha regido por 12 años (hasta 2006). Las normas posteriores han reducido este periodo de gestión directiva a tres años, situación que sigue vigente.
- c. A pesar de las disposiciones indicadas, algunos directores titulares no admiten esta situación de temporalidad y han reclamado judicialmente el reconocimiento de su estabilidad y permanencia en el cargo directivo, negándose a participar en las últimas convocatorias de 2014. Sentencias judiciales y del Tribunal Constitucional han ratificado la legalidad de las disposiciones que establecen la temporalidad del cargo directivo.

⁶¹ La medida cautelar concedida en una Acción de Amparo, rige temporalmente hasta que se dicte sentencia firme sobre el caso. El Ministro de Educación ha indicado que más de 500 plazas no han podido ser adjudicadas en el último concurso por contar con medidas cautelares (exposición ante la Comisión de Educación, Juventud y Deporte del Congreso el 16/03/2015).

4.1.4 Incentivos para el ejercicio del cargo directivo

Los profesores acceden como titulares del cargo directivo de manera voluntaria, cumpliendo los requisitos de ley y previo concurso de selección. Asumir el cargo lleva aparejado un conjunto de responsabilidades, mayores a las de un docente de aula o asignatura y merece por tanto un reconocimiento por esta labor de mayor responsabilidad.

En tanto no haya concurso de selección, las IGED (DRE y UGEL) encargan temporalmente y excepcionalmente este cargo directivo a un profesor nombrado, encargatura que no puede ser menor a 30 días ni exceder el periodo del ejercicio fiscal.

Por ello comúnmente se dan dos situaciones en las IIEE públicas: directores titulares nombrados o designados por el periodo que indique la ley, y directores no titulares, que asumen este cargo en calidad de encargados por un periodo que no sobrepasa el año fiscal. En ambos casos se establece el pago de montos específicos, adicionales a la remuneración regular mensual de un profesor.

Esta remuneración regular percibida mensualmente por un profesor depende de su nivel o escala magisterial y de la jornada de trabajo (24, 30 o 40 horas pedagógicas⁶²). Actualmente sigue siendo muy baja correspondiendo a la primera escala S/ 1244, 1555 y 2073 mensuales, respectivamente, lo que explica la exigencia de incrementar el piso salarial por parte de profesores y de instituciones como el CNE. Los argumentos tienen mayor sustento si se tiene en cuenta que la *“remuneración íntegra mensual comprende las horas de docencia en el aula, preparación de clases y evaluación, actividades extracurriculares complementarias, trabajo con las familias y la comunidad y apoyo al desarrollo de la institución educativa”* (LRM, Art. 56º).

⁶² La hora pedagógica es una hora de 45 minutos.

A diferencia de la LP, en las últimas dos leyes (LCPM y LRM) la remuneración más importante que perciben todos los profesores nombrados - llamada Remuneración Íntegra Mensual (RIM) - se establece tomando como base la primera escala o nivel (100%) y todas las demás escalas y niveles representan un porcentaje fijo de incremento respecto a ese primer nivel o escala. Cuando varía el monto de esta primera escala o nivel, las demás se incrementan automáticamente, como se observa en la tabla 4.10.

Tabla 4.10
Incremento de remuneraciones respecto al I nivel o escala, en las leyes magisteriales
(Nivel o Escala I: 100%)

Nivel o Escala Magisterial	Ley del Profesorado – LP		Ley 29062 – LCPM		Ley 29944 – LRM	
	Años de permanencia	% de incremento	Años de permanencia	% de incremento	Años de permanencia	% de incremento
VIII					Hasta retiro	260
VII					5	230
VI					5	200
V	Indefinido	106.7	Hasta retiro	200	5	170
IV	5	104.5	6	150	4	140
III	5	102.8	6	130	4	125
II	5	101.3	5	115	4	110
I	5	100.0	3	100	3	100

A la luz de la experiencia, el señalamiento de porcentajes fijos conforme se asciende en la carrera, representa un cambio favorable para los profesores porque hace previsible los incrementos y se valoran mejor los ascensos. Las observaciones o dudas expresadas tienen que ver con el cumplimiento de estas disposiciones, es decir si el MINEDU convocará los concursos de ascenso en los plazos establecidos, si habrá un número significativo de vacantes por cada escala y sobre todo, si se cumplirá con incrementar cada cierto tiempo el monto establecido para la primera escala.

Siendo el director un profesor nombrado, ubicado en una de las escalas de carrera y que ocupa temporalmente un cargo cuya jornada laboral es de 40 horas⁶³, todo lo anterior incide en sus expectativas y condiciones laborales, pues determina su remuneración mensual.

⁶³ Para efectos de remuneraciones son tres las jornadas de trabajo establecidas: 24, 30 y 40 horas pedagógicas. Al director se le paga por 40 horas pedagógicas pero por mandato legal labora 40 horas cronológicas. El incentivo específico por desempeño del cargo busca compensar la diferencia.

Como se ha indicado, adicionalmente a esta remuneración mensual el director percibe una asignación específica por el ejercicio efectivo del cargo directivo, que en el periodo estudiado ha variado en sus montos y en los criterios para su percepción.

Así con **la LP** se dispusieron incrementos en 1993 y 2006 en función del número de secciones de la IIEE, lo que significó que a más secciones de la IIEE, mayor pago. Con **la LCPM** en 2009 se aprobó un decreto supremo con un criterio diferente, pues el pago era un porcentaje de la RIM percibida mensualmente por el Director, teniendo en cuenta los turnos de funcionamiento de la IIEE. Esto significó que a mayor nivel magisterial y tamaño del centro, mayor pago. En ambas leyes (LP y LCPM), la asignación alcanza por igual a los directivos, tanto titulares como encargados.

Con **la LRM**, en 2014 se vuelve al criterio de pagar montos fijos según el tamaño y turnos de funcionamiento de la IIEE y se restringe su alcance al disponer que la asignación sea percibida únicamente por los directivos titulares, designados por concurso público en aplicación de la ley.

Los montos establecidos en diferentes años y los criterios considerados para su percepción, se observan en la tabla 4.11.

Un hallazgo que resulta contradictorio con el principio rector la LRM de dar un trato igualitario a todos los profesores, es la mantención de pagos diferentes a profesores encargados de la dirección según la ley de procedencia. Si proceden de la LP, perciben montos menores (los de 1993 y 2006) y no se les paga la jornada de 40 horas. Si proceden de la LCPM, los montos son notoriamente mayores (los de 2009) y se les reconoce la nueva jornada de 40 horas. Este tratamiento diferenciado se mantiene porque las autoridades del MINEDU han incluido en las últimas Leyes de Presupuesto (2014, 2015 y 2016)

un artículo⁶⁴ prorrogando una situación que según la LRM debió regir solamente en el año 2013.

Tabla 4.11
Pagos específicos por desempeño de cargos directivos, según leyes magisteriales

Ley Magisterial	Monto S/ o %	Condición para el pago	Norma	
			Nº	Vigencia
Ley del Profesorado LP	75	Directores y subdirectores <u>nombrados y encargados</u> Centros educativos con 35 a más aulas o secciones	DSE 077-93/PCM RM 524-93-ED	30/06/1993
	60			
	45			
	145 120	Instituciones educativas de 21 a más secciones Instituciones educativas de 1 a 20 secciones (incluye unidocentes y multigrado)	DS 050-2005-EF DS 069-2005-EF DS 081-2006-EF	01/09/2006
Ley 29062 LCPM	40 %	Directivo titular o encargado 40% de RIM - IE con tres turnos de funcionamiento (monto máximo: S/ 1594.96; mínimo: S/ 797.28)	Ley 29062 (Art. 46º) DS 079-2009-EF (Art. 1º)	03-04-2009
	20 %			
	15 %			
	10 %			
Ley 29944 LRM	800	<u>Sólo para directivos designados por concurso público</u> Director de institución educativa en dos turnos	DS 227-2013-EF	01/01/2014
	600	Director de institución educativa en un turno		
	400	Subdirector de institución educativa		

De la revisión conjunta de las disposiciones que determinan las asignaciones específicas por ejercer el cargo directivo se destacan cuatro hechos:

- La remuneración regular mensual del director se sujeta a la misma estructura remunerativa establecida para todos los profesores nombrados en IIEE públicas. Su monto depende de la jornada de trabajo y el nivel o escala magisterial donde se ubique. De las tres jornadas de trabajo establecidas: 24, 30 y 40 horas pedagógicas (de 45 minutos), al director corresponde la de 40 horas, si bien su labor efectiva es de 40 horas cronológicas por mandato legal.
- Entre 1993 y 2014 se han establecido montos y criterios diferentes para reconocer con una asignación específica - adicional a la remuneración

⁶⁴ Los artículos son los siguientes: en la ley N° 30114 - Presupuesto 2014 (octogésima séptima disposición complementaria final); en la ley N° 30281 - Presupuesto 2015 (literal e) del numeral 18.1 del artículo 18º) y en la ley N° 30372- Presupuesto 2016 (literal b) del artículo 21º).

regular mensual como docente - por el ejercicio del cargo directivo. La LP estableció montos diferentes según el número de secciones de la IIEE; la LCPM, porcentajes diferentes según la RIM percibida por el director, teniendo en cuenta los turnos de funcionamiento de la IIEE; la LRM, montos diferenciados según turnos de funcionamiento de la IIEE.

- c. En dos de las tres leyes magisteriales (LP y LCPM) los montos establecidos por el ejercicio del cargo directivo se han otorgado tanto a los directores titulares como a los profesores encargados temporalmente en este cargo. En la LRM, el monto establecido alcanza únicamente a los directores titulares designados previo concurso público.
- d. Contradiendo disposiciones de la LRM, los profesores actualmente encargados como directores perciben montos muy diferentes según su procedencia de la LP o de la LCPM, en perjuicio de los primeros. Esta situación se ha prorrogado en las últimas leyes anuales de presupuesto de 2014, 2015 y 2016, por decisión de las autoridades del MINEDU.

4.2 Procesos de selección para acceder al cargo de director

En el periodo que cubre el estudio se han aprobado normas de selección específicas y se han realizado convocatorias para cubrir los cargos directivos de IIEE públicas. En total han sido 14 las normas aprobadas pero 13 los concursos ejecutados pues en un caso la norma de selección aprobada no culminó con la convocatoria correspondiente. La aprobación de todas las disposiciones ha correspondido al MINEDU.

Para el estudio analítico de las normas de selección y los procedimientos implementados se han ubicado al interior de los periodos de gobierno (ver tabla 4.12), pues ello ayuda a explicar las características que asumieron en su momento.

Tabla 4.12
Normas de selección y concursos de acceso a cargos directivos, por periodo de gobierno
(1980-2015)

Gobiernos		Normas de selección y concursos ejecutados			
Presidente	Periodo	Norma no ejecutada	Concurso de selección	Concurso de ratificación	Total
Fernando Belaunde Terry	28/07/1980 al 28/07/1985	1	---	---	1
Alan García Pérez	28/07/1985 al 28/07/1990	---	3	---	3
Alberto Fujimori Fujimori	28/07/1990 al 22/11/2000	---	5	---	5
Valentín Paniagua Corazao	22/01/2000 al 28/07/2001	---	---	---	---
Alejandro Toledo Manrique	28/07/2001 al 28/07/2006	---	2	1	3
Alan García Pérez	28/07/2006 al 28/08/2011	---	---	---	---
Ollanta Humala Tasso	28/07/2011 al 28/07/2016	---	1	1	2
TOTAL		1	11	2	14

4.2.1 Selección de directores en el periodo de gobierno 1980-1985

➤ El contexto

El segundo gobierno del arquitecto Fernando Belaunde que se instauró en julio de 1980 - presidente al que los militares dieron un golpe de Estado en 1968 - centró su accionar en materia educativa sustituyendo todo el marco normativo heredado, comenzando por aprobar en 1982 una nueva Ley General de Educación, que en los términos de Viñao (2006: 44) cubre las cuatro modalidades de una reforma educativa⁶⁵. Su posterior desarrollo normativo e implementación cubrió buena parte de su gestión.

El tema magisterial fue postergado a pesar que los reclamos del gremio magisterial (SUTEP) venían desde años anteriores, cuando hicieron frente a la política educativa del gobierno militar y rechazaron la ley del magisterio (Ley N° 22875) que éste aprobara el mismo año que dejaba el poder.

⁶⁵ Ver nota 12.

Cuando el gobierno finalmente respondió a las demandas magisteriales aprobando la Ley del Profesorado, quedaban pocos meses para su sustitución. En mayo de 1985, casi simultáneamente con la aprobación de su reglamento, el MED publicó la primera RM donde se establecen procedimientos específicos para la provisión de cargos directivos y jerárquicos en las IIEE públicas. En este caso únicamente para centros de primaria y secundaria.

La norma indica que la cobertura de las plazas directivas vacantes se haría progresivamente, sin precisar fechas, lo que unido a su tardía aprobación no permitió realizar una convocatoria al amparo de sus disposiciones.

Aunque no se implementó, esta norma tiene el mérito de haber sido la primera en establecer procedimientos y criterios para hacer viable el cumplimiento de disposiciones enunciadas de manera general en la LP y su reglamento, y ha servido de modelo o referencia para las normas posteriores que se han aprobado sobre esta materia.

➤ **Los aspectos del PRIMER proceso de selección (no implementado)**

La revisión de las disposiciones principales (RM N 310-85-ED y RVM N° 433-85-ED) permite destacar diversas dimensiones o aspectos que forman parte del modelo de selección de cargos que se postula y que se muestran en la tabla 4.13.

Conducción del proceso. Está a cargo de los órganos intermedios de entonces (DDE y DZE) a los que corresponde determinar el número de plazas presupuestadas vacantes, efectuar la convocatoria y alcanzar al MED el cronograma de todo el proceso, para su aprobación.

Comités de Evaluación. Son constituidos por las DDE y DZE en su ámbito territorial, e integrados por cuatro miembros, uno de ellos en representación del sindicato magisterial. Este Comité tiene a su cargo la calificación de expedientes de los postulantes, la elaboración, aplicación y calificación de la prueba y la publicación del cuadro de méritos final.

Tabla 4.13
Dimensiones básicas de las normas de selección aprobadas en 1985

Dimensión	Disposiciones principales
Conducción del proceso y convocatoria	A cargo de la Dirección Departamental de Educación (DDE) o la Dirección Zonal de Educación (DZE) El cronograma de realización del concurso se eleva al organismos central del Ministerio de Educación para su aprobación
Comisión(es) de selección	En cada DDE o DZE se constituyen Comité de Evaluación, integrados por: - El subdirector departamental o zonal, que preside - Dos jefes de unidad - Un representante de la organización gremial reconocida
Requisitos del postulante	- Ser peruano - Título profesional de profesor o licenciado en educación - Estar en servicio y nombrado dentro del ámbito de la DDE o DZE - Tener el nivel magisterial requerido - Cumplir los requisitos específicos del cargo - Acreditar buena salud y conducta
Fases o etapas del concurso	Una sola etapa a cargo de los Comités de Evaluación de las DDE y DZE Cuando el colegio o escuela es grande (según número de secciones), el concurso se efectúa a nivel del centro educativo con participación de los profesores de estos centros. Se requieren tres postulantes aptos en el caso de las capitales de departamento y las provincias de Lima y Callao. Dos, en el resto de la república. Caso contrario el concurso se declara desierto
Criterios de evaluación	- Antecedentes profesionales - Desempeño laboral - Méritos - Aptitud para el cargo
Nombramiento y/o designación	Se publica el cuadro de méritos ordenado por puntaje final obtenido, con precisión de centésimas. En caso de empate tiene preferencia quien desempeña interinamente el cargo; a falta de éste, tiene prioridad quien tenga mayor tiempo de servicios. Las Direcciones Departamentales y Zonales expiden las resoluciones dentro de los 5 días de útiles de recibidos los resultados del concurso.

Requisitos de los postulantes. Además de los que son prácticamente comunes a todos los profesores nombrados, son los específicos los que determinan la posibilidad de postulación. En este caso se exigen los niveles V y VI y un tiempo de servicios entre 10 y 14 años, según se trate de escuelas de primaria o colegios de secundaria, además de acreditar los cursos de perfeccionamiento o especialización que se indican en la tabla 4.14.

Fases del concurso. En este caso es una sola, normalmente a nivel departamental o zonal, existiendo la posibilidad de que se efectúe a nivel del

CE cuando estos son grandes por el número de secciones. Los profesores interesados se inscriben en la DDE o DZE, presentando los documentos que acreditan el cumplimiento de los requisitos, que serán calificados por el Comité de Evaluación.

A los postulantes corresponde especificar el cargo y centro educativo por el que concursa sabiendo que se requiere un mínimo de tres postulantes aptos por cargo en el caso de las capitales de departamento y las provincias de Lima y Callao, y dos en el resto del país. Caso contrario el concurso será declarado desierto.

Tabla 4.14
Requisitos específicos para acceder al cargo de director - 1985

Cargo	Nivel magisterial	Tiempo de servicios	Otros requisitos
ESCUELAS			
Director de CE unitario o unidocente	I ó II	---	---
Director de Escuela polidocente	V	10 años	Curso de perfeccionamiento en supervisión, administración, planificación educativa.
COLEGIOS			
Director de colegio	VI	14 años	Curso de especialización en supervisión, administración, planificación educativa

Criterios de evaluación. Son cuatro, donde destacan por su puntuación el desempeño laboral y la aptitud para el cargo (tabla 4.15). No hay una puntuación global máxima ni un mínimo aprobatorio. La asignación de puntajes supone un trabajo laborioso para los integrantes del Comité de Evaluación a quienes también corresponde elaborar la prueba en el mismo día de su aplicación, aportando preguntas para ello.

Sobre el puntaje total obtenido, se establece una bonificación para quien postula a la misma plaza que ocupaba interinamente.

Nombramiento. El acceso al cargo directivo se sujeta al puntaje final mostrado en el cuadro de mérito, que publica el Comité de Evaluación. En caso de empate tiene preferencia quien desempeña interinamente el cargo y a falta de éste, quien tenga mayor tiempo de servicios. Las DDE y DZE expiden las

resoluciones de nombramiento dentro de los 5 días de útiles de recibidos los resultados del concurso.

Tabla 4.15
Criterios específicos de evaluación de los postulantes - 1985

Criterios	Aspectos considerados	Puntaje máximo/contenido de prueba
a. Antecedentes profesionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Títulos y grados obtenidos ▪ Estudios, ponencias o asistencia a eventos ▪ Tiempo de servicios ▪ Cargos desempeñados 	15 20 Uno por cada año de servicio Dos por cargo desempeñado como titular
b. Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de programación, ejecución y coordinación curricular ▪ Puntualidad ▪ Trabajo comunal 	100 20 25
c. Méritos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méritos oficiales ▪ Producción intelectual ▪ Acciones educativas sobresalientes 	20 20 20
d. Aptitud para el cargo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prueba escrita elaborada por el Comité de Evaluación 	100 Conocimientos generales de ciencia y tecnología de la educación y aspectos teóricos y prácticos de las funciones del cargo que se concurra
Quien postula a la misma plaza directiva, que ocupa en condición de interino, encargado o reasignado interinamente		Bonificación de 10 puntos sobre el puntaje final.

4.2.2 Selección de directores en el periodo de gobierno 1985-1990

➤ El contexto

En 1985 accede al gobierno por primera vez en la historia del Perú el APRA, un partido de larga trayectoria fundado en México (7/05/1924) por Víctor Raúl Haya de La Torre. La juventud del nuevo presidente Alan García y sus promesas electorales despertaron mucha expectativa y alto grado de aprobación en la ciudadanía.

Como mensaje de un trato diferente al magisterio se designa como Ministro de Educación a un profesor aprista dirigente del SUTEP que en los primeros meses de su gestión aprueba la nueva norma de selección para acceder a cargos directivos. En 1988, otra ministra igualmente profesora y cuadro

dirigente del partido, sustituye esta norma y convoca dos concursos nacionales para cargos directivos.

En este quinquenio se hacen promesas y planteamientos para definir una nueva política educativa que se quedan en formulaciones generales y donde la profesión docente ve disminuir su estatus profesional (Tovar, 1994:75) producto de la profunda crisis que vive el país a partir de 1988.

Las exigencias magisteriales y sus protestas son atendidas formalmente cuando el gobierno fenece (mayo de 1990), utilizando el mecanismo de aprobar modificaciones a la LP (Ley N° 25212) sin sustento financiero y cuyo reglamento se publica cuando un nuevo presidente había jurado el cargo.

El gobierno cierra su gestión totalmente desprestigiado, principalmente por su desacertado manejo económico⁶⁶, escandalosos actos de corrupción⁶⁷ y agravamiento del terrorismo.

➤ **Los aspectos del SEGUNDO proceso de selección**

Fueron dos las normas que rigieron las convocatorias a cargos directivos en este periodo, una de 1986 (RM 072-86-ED y otra de 1988 (RM 328-88-ED). Ambas normas incluyen los cargos directivos de todos niveles (excepto superior) y modalidades educativas, pero igualmente establecen algunas excepciones puntuales permitiendo el acceso al cargo sin concurso, hecho que contradice el mandato de una ley expresa que desde julio de 1985 establece que todo cargo y plaza en la administración pública se cubre por concurso (Ley N° 24241).

⁶⁶ La economía sufrió la más alta hiperinflación conocida (2775.3% sólo en 1989), la devaluación de la moneda obligó a cambiarla dos veces (sol e inti), generándose una gran especulación y la escasez de productos de primera necesidad, entre otras calamidades.

⁶⁷ Dos expresiones de ello son el manejo del dólar MUC (dólar subsidiado por el Estado que benefició a empresas amigas y/o militantes del partido de gobierno) y el masivo ingreso de personal a las entidades del Estado (el sector educación principalmente), sin concurso y sin la calificación requerida, en mérito únicamente a su filiación partidaria.

La revisión detallada de cada norma permitirá identificar sus coincidencias y variaciones en las dimensiones consideradas.

En la norma aprobada en 1986 destacan los aspectos que se muestran en la tabla 4.16.

Tabla 4.16
Dimensiones básicas de la norma de selección aprobada en 1986

Dimensión	Disposiciones principales
Conducción del proceso y convocatoria	El concurso es responsabilidad del Comité de Evaluación Magisterial Departamental o Zonal de Educación. La convocatoria está a cargo del Comité de Evaluación Magisterial Departamental o Zonal de Educación
Comisión(es) de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Un representante del Director Departamental o Zonal (preside) - Dos jefes de unidad - Dos representantes titulares del Sindicato Magisterial Departamental o Zonal reconocido (El quorum para su funcionamiento es de tres miembros)
Requisitos del postulante	<ul style="list-style-type: none"> - Ser peruano - Poseer título profesional de educación - Estar en servicio dentro del ámbito de ejecución del concurso - Reunir los requisitos específicos del cargo
Fases o etapas del concurso	Dos fases: La <u>primera</u> a nivel de CE, cuando se cuente con un mínimo de 2 postulantes aptos del mismo plantel. La <u>segunda</u> , a nivel de Supervisión, cuando no se cubre el cargo, requiriéndose un mínimo de 2 postulantes aptos que laboren en el ámbito de la Supervisión.
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes profesionales - Desempeño laboral - Méritos y producción intelectual - Aptitud para el cargo que postula
Nombramiento y/o designación	Cuadro de méritos ordenado según puntaje final que se obtiene sumando los puntajes de los aspectos de la evaluación y dividiéndolos entre 4. El puntaje promedio aprobatorio es de 55 puntos. En caso de empate tiene preferencia el que tenga mayor tiempo de permanencia en el CE donde está el cargo vacante. El cuadro de Méritos de cada CE tiene vigencia de seis meses. La Dirección Departamental o Zonal de Educación expide las resoluciones de acuerdo con el Informe Final del Comité, en un plazo no mayor de ocho días.

Conducción del proceso y convocatoria. Está a cargo del Comité de Evaluación Magisterial Departamental o Zonal de Educación que se designa anualmente, tal como lo dispone la LP y su reglamento.

Previo a la convocatoria, la Unidad de Personal de la DDE o DZE remite al Comité la relación de plazas vacantes.

Comités de Evaluación. Llamados de Evaluación Magisterial, se constituyen en las DDE y DZE. Lo conforman cinco miembros, dos de ellos en representación del sindicato magisterial. Este Comité tiene a su cargo todo el proceso, calificación de expedientes de los postulantes, elaboración, aplicación y calificación de la prueba y finalmente la publicación del cuadro de méritos.

Requisitos de los postulantes. Son especificados según el nivel y modalidad educativa donde corresponde el cargo, señalándose en cada caso el título pedagógico requerido, el nivel magisterial, la experiencia previa y acreditación de estudios en áreas ligadas al trabajo directivo (tabla 4.17).

Tabla 4.17
Requisitos específicos para acceder al cargo de director - 1986

Cargo	Título pedagógico	Nivel magisterial/ Experiencia cargo	Otros requisitos
Director de centro de educación inicial	Del nivel u otro nivel con especialidad en EI	V	Estudios en una de las siguientes áreas: 1. Supervisión Educativa, 2. Administración de la Educación, 3. Tecnología Educativa, 4. Planificación de la Educación, 5. Investigación de la Educación
Director de educación primaria	De nivel primario	V	Además de las áreas anteriores: 6. Psicopedagogía
Director de colegio secundario	De nivel secundario	VI (+ 20 secciones) V (- 20 secciones) Haber sido directivo o jerárquico	Estudios en dos áreas de las 6 anteriores, considerando también: 7. OBE
Director de centro de educación especial (EE)	De inicial o primaria y estudios de 2ª especialización EE	V	Estudio en una de las siguientes áreas: 1, 2, 6 o 7.
Director de centro de educación ocupacional	En educación técnica	V (200 o más alumnos) IV (menos de 200 alumnos)	Estudio en dos de las siguientes áreas: 1, 2, 3, 7, considerando también: 8. Administración de empresas 9. Elaboración de Proyectos
Subdirector de educación primaria y secundaria de adultos	En educación	V 5 años de experiencia en Educación de adultos	Estudio en dos de las siguientes áreas: 1, 2, 3, 4, 5, considerando también: 10. Educación de Adultos o Andragogía

Fases del concurso. Son dos. La primera a nivel de CE requiriéndose un mínimo de dos postulantes aptos del mismo plantel. Sólo se pasa a una segunda fase si el cargo no se cubre en la primera. En este caso pueden postular profesores que laboran en el ámbito territorial de la Supervisión, requiriéndose siempre un mínimo de dos postulantes

De no darse estas condiciones, el cargo se cubrirá reasignando personal que desempeña cargo directivo o encargando el cargo al profesor de mayor nivel magisterial del CE.

Los profesores se inscriben en la DDE o DZE, presentan los documentos que sustentan el cumplimiento de los requisitos y especifican el cargo y centro educativo por el que concursan.

Criterios de evaluación. Son cuatro, similares los consignados en la norma de 1985. La diferencia es que se establece una puntuación global máxima de 400 que dividida entre 4 permite obtener el puntaje final y se establece como mínimo aprobatorio 55 puntos. A los cinco miembros del Comité de Evaluación les corresponde asignar los puntajes y elaborar la prueba en el mismo día de su aplicación, cuyas 10 preguntas son seleccionadas al azar, a partir de las dos que cada miembro aporta por cada una de las cinco áreas a evaluar.

Sobre el puntaje total obtenido, se establece una bonificación para quien postula a la misma plaza que ocupaba en condición de encargado o interino (ver tabla 4.18).

Nombramiento. Corresponde de los postulantes que obtienen los mayores puntajes en el cuadro de méritos y que cumplen el mínimo aprobatorio de 55 puntos. Este cuadro tiene una vigencia de seis meses para cubrir las vacantes que se produzcan después del concurso.

En caso de empate tiene preferencia el que tenga mayor tiempo de permanencia en el CE donde está el cargo vacante y no quien desempeñaba interinamente el cargo, como en la disposición anterior.

Las DDE y DZE expiden las resoluciones de nombramiento de acuerdo con el informe final del Comité, en un plazo no mayor de 8 días.

Tabla 4.18
Criterios específicos de evaluación de los postulantes

Criterios	Aspectos considerados	Puntaje máximo/contenido de prueba
Antecedentes profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Títulos y grados académicos, después del título profesional en educación - Estudios de perfeccionamiento y especialización o ponencias y trabajos pedagógicos y científicos - Tiempo de servicios 	<u>95</u>
Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en el servicio - Asistencia y puntualidad - Participación en trabajo comunal 	<u>145</u> 100 20 25
Méritos y producción intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Méritos - Producción intelectual 	<u>60</u>
Aptitud para el cargo que postula	Prueba escrita de 10 preguntas elaborada por el Comité de Evaluación, el mismo día, horas antes de su aplicación. Su diseño garantizará calificación en forma anónima.	<u>100</u> Las áreas a evaluar en la prueba son: 1. Sistema de la educación peruana; 2. Ciencia y tecnología de la educación; 3. Organización educacional y administración de personal; 4. Supervisión educativa; y 5. Cultura general
Profesor que ocupa el cargo convocado a concurso, en condición de encargado o interino por un periodo no menor de 6 meses		Bonificación de 10% sobre el puntaje final aprobatorio alcanzado.

Como excepción la norma establece que será ratificado en el cargo sin concurso, el docente con título profesional en educación que labora en zona rural, urbano, marginal o pueblo joven y que viene desempeñando el cargo de Director de CE con anterioridad al 01 de Abril de 1980, siempre que al 01 de enero de 1985 esté ubicado como mínimo en el III nivel magisterial.

➤ **Los aspectos del TERCER y CUARTO proceso de selección**

En la norma aprobada en 1988 destacan los aspectos que se muestran en la tabla 4.19.

Tabla 4.19
Dimensiones básicas de la norma de selección aprobada en 1988

Dimensión	Disposiciones principales
Conducción del proceso y convocatoria	Dirección Departamental, Zonal o USE A cargo del Comité de Evaluación de la Dirección Departamental, Zonal o (USE), designado por Resolución Directoral y cuya duración será de un año. La convocatoria es el 1º de setiembre, el concurso es en noviembre y el ganador asume el cargo el primer día del año siguiente.
Comisión(es) de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Un representante del Director Departamental, Zonal o USE (preside) - El jefe de la unidad o área de personal (secretario técnico) - Un jefe de unidad o área - Dos especialistas designados por la dirección respectiva - Dos representantes de la organización magisterial reconocida (El quorum para su funcionamiento será por mayoría simple)
Requisitos del postulante	<ul style="list-style-type: none"> - Ser peruano - Poseer título profesional de educación - Estar en servicio dentro del ámbito de ejecución del concurso - Reunir los requisitos específicos del cargo - No estar sometido a proceso administrativo o cumpliendo sanción.
Fases o etapas del concurso	<p>Dos etapas:</p> <p>La <u>primera</u> a nivel de CE, cuando se cuente con un mínimo de 2 postulantes aptos por cargo.</p> <p>La <u>segunda</u>, después de concluida la primera para cubrir las plazas declaradas desiertas.</p>
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes profesionales - Desempeño laboral, producción intelectual y méritos - Prueba de aptitud
Nombramiento y/o designación	<p>Cuadro de méritos ordenado según puntaje final que se obtiene sumando los puntajes de los aspectos de la evaluación y dividiéndolos entre 4. El puntaje final mínimo aprobatorio es de 55 puntos.</p> <p>En caso de empate se tienen en cuenta en forma excluyente los siguientes criterios: mayor nivel magisterial, tiempo de servicios, permanencia en el plantel, puntaje obtenido en prueba de aptitud.</p> <p>La Dirección Departamental, Zonal de Educación o USE expide las resoluciones en un plazo no mayor de ocho días, de acuerdo resultados remitidos por el Comité de Evaluación.</p>

Conducción del proceso y convocatoria. La conducción corresponde a las DDE, DZE y USE en su ámbito correspondiente y la convocatoria, al Comité Evaluación que estos organismos designan por un año.

La Unidad de Personal de la DDE, DZE o USE remite al Comité la relación de plazas vacantes.

Comités de Evaluación. Se constituyen en las DDE, DZE y USE variando el nombre y la conformación que dispone la LP y su reglamento, normas de mayor jerarquía jurídica. Ahora son siete sus miembros, cinco designados por las autoridades y dos en representación del sindicato magisterial. Este Comité tiene a su cargo la calificación de expedientes de los postulantes, elaboración, aplicación y calificación de la prueba y finalmente la publicación del cuadro de méritos.

Requisitos de los postulantes. Son especificados según el nivel y modalidad educativa donde corresponde el cargo, precisándose el título pedagógico requerido, el nivel magisterial (que es menor respecto al anterior), la experiencia previa y acreditación de estudios en áreas ligadas al trabajo directivo, como se observa en la tabla 4.20.

Tabla 4.20
Requisitos específicos para acceder al cargo de director - 1988

Cargo	Título pedagógico	Nivel magisterial/Exp.	Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> - Director de CE de inicial y especial - Director de escuela - Director de CEO con 200 o más participantes - Director de colegio con menos de 20 secciones 	Del nivel y/o modalidad educativa	IV Experiencia en el nivel o modalidad educativa	Estudios de especialización, perfeccionamiento o capacitación en una de las siguientes áreas: 1. Administración de la Educación 2. Psicología infantil 3. Supervisión Educativa 4. Tecnología Educativa 5. Formulación de Proyectos
Director de colegio de secundaria con 20 o más secciones	De nivel secundario	V	Áreas 1, 3, 4 y también: 6. Relaciones humanas 7. Planificación educativa
Director de CEO con menos de 200 alumnos	En educación técnica	III Experiencia en la modalidad	Áreas 1, 3, 4, 7 y también: - Educación ocupacional - Formulación de proyectos

Fases del concurso. Son dos. La primera a nivel de CE requiriéndose un mínimo de dos postulantes aptos por cargo. Sólo se pasa a una segunda fase si la plaza se declara desierta. En este caso pueden postular profesores del

plantel y otros ubicados en el ámbito jurisdiccional de la USE o Supervisión, requiriéndose siempre un mínimo de dos postulantes

De no darse estas condiciones el concurso se declara desierto y el cargo se cubre reasignando personal que desempeña cargo directivo con carácter de titular o se encarga al profesor de mayor nivel magisterial del CE; a igualdad de nivel, al de mayor tiempo de permanencia en el plantel.

Los profesores se inscriben en la DDE, DZE o USE, presentan los documentos que sustentan el cumplimiento de los requisitos y especifican el cargo y centro educativo por el que concursan.

Criterios de evaluación. Son tres. La máxima puntuación posible es 400 y el puntaje final se obtiene dividiendo entre 4, siendo el mínimo aprobatorio 55 puntos (11 en escala vigesimal).

A los siete miembros del Comité de Evaluación les corresponde asignar los puntajes y elaborar la prueba en el mismo día, momentos antes de su aplicación.

Sobre el puntaje total obtenido, se establece una bonificación para quien postula a la misma plaza que ocupaba en condición de encargado o interino (Ver tabla 4.21).

Nombramiento. Corresponde de los postulantes que obtienen los mayores puntajes en el cuadro de méritos y que cumplen el mínimo aprobatorio de 55 puntos.

En caso de empate se tienen en cuenta en forma excluyente los siguientes criterios: mayor nivel magisterial, tiempo de servicios, permanencia en el plantel, puntaje obtenido en prueba de aptitud. Estos criterios son diferentes a las dos normas anteriores, de 1985 y 1986.

La DDE, DZE o USE expide la resolución de nombramiento en un plazo no mayor de ocho días, de acuerdo resultados remitidos por el Comité de Evaluación.

Tabla 4.21
Criterios específicos de evaluación de los postulantes - 1988

Criterios	Aspectos considerados	Coef.	Puntaje máximo/contenido de prueba
Antecedentes profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Títulos y grados académicos, después del título profesional en educación - Estudios de perfeccionamiento, especialización o capacitación - Ponencias y trabajos presentados en eventos - Tiempo de servicios - Cargos desempeñados como titular 	1	<p><u>100</u></p> <p>15</p> <p>40</p> <p>30</p> <p>15</p> <p>15</p>
Desempeño laboral, producción intelectual y méritos	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño laboral <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el servicio • Asistencia y puntualidad • Participación en trabajo comunal - Producción intelectual - Distinciones y reconocimientos 	1	<p><u>100</u></p>
Prueba de aptitud	Prueba escrita elaborada por miembros titulares del Comité de Evaluación	2	<p><u>100</u></p> <p>Evalúa conocimientos referidos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de la educación peruana - Ciencia y tecnología de la educación - Administración educativa - Legislación y normatividad educativa - Realidad nacional
Profesor que ocupa el cargo convocado a concurso, en condición de encargado			Bonificación de 10% sobre puntaje final aprobatorio alcanzado.

La norma establece dos excepciones para acceder a cargo directivo sin necesidad de concursar⁶⁸: a) el cargo de director de CE unidocente se cubre con carácter de titular mediante reasignación o nombramiento de los profesionales de la educación y b) en CE polidocentes ubicados en lugares inhóspitos de sierra o selva que cuenten con personal titulado en educación,

⁶⁸ En el mismo mes en que se aprobó esta norma (mayo de 1988), el gobierno aprobó el DS N° 008-88-ED que modificó el reglamento de la LP (Art. 134°) para permitir lo que hasta esa fecha estaba prohibido: el nombramiento de docentes sin título profesional en educación en las provincias de Lima, Callao, capitales de departamento y de provincia. Producto de ello se inició el ingreso masivo de personal no calificado a la docencia pública en una cantidad tal que superó al número de docentes titulados. Fue parte de un proceso ya comentado en una nota anterior.

los órganos de ejecución desconcentrados los reasignarán o nombrarán con carácter de titular en plazas vacantes de director, independientemente del nivel magisterial.

4.2.3 Selección de directores en el periodo de gobierno 1990-2000

➤ El contexto

En 1990 accede al gobierno Alberto Fujimori, ingeniero poco conocido en la política peruana hasta entonces, quien sorprendió venciendo en las elecciones al famoso escritor Mario Vargas Llosa. A pocos días de asumir el cargo (8/08) aplicó un drástico programa de estabilización económica - conocido como el *fujishock* por su impacto - para enfrentar la hiperinflación y grave crisis heredada.

El 5 de abril de 1992 da un autogolpe de Estado con el respaldo de las fuerzas armadas, cierra el Congreso e interviene el Poder Judicial, medida que cuenta con amplio apoyo popular. Se instaura el Gobierno de Emergencia y Reconstrucción Nacional y se elige un Congreso Constituyente Democrático que aprueba la nueva Constitución, ratificada en referéndum en 1993 y vigente hasta hoy.

El mismo año 1992 (12/09) es detenido en Lima el cabecilla de Sendero Luminoso Abimael Guzmán y su cúpula, medida clave para la derrota del terrorismo.

A partir de ese año se implementan un conjunto de reformas sugeridas por el FMI (tributaria, comercio exterior, sistema financiero, mercado laboral, pensiones, privatizaciones, etc.) que definen un nuevo marco institucional para la economía peruana y su reinserción en la comunidad financiera internacional. Ese marco macroeconómico, en lo fundamental no ha variado posteriormente.

En educación se impulsa la privatización y a partir de 1994, un programa de modernización del Sector con créditos internacionales que busca redefinir y reducir la presencia del Estado en la educación.

Fujimori es reelecto en las elecciones de 1995 por amplia mayoría y consigue una segunda reelección el año 2000, amparándose en una interpretación antojadiza de la Constitución. A los pocos meses de este año (14/09) se publica el primero de muchos vladivideos que muestran los sobornos que desde el gobierno se hacían a personalidades de todos los Poderes del Estado y a los medios de comunicación. El destape de la generalizada y profunda corrupción existente en el aparato estatal forzó el anuncio del presidente de recortar su mandato al 2001.

El mismo año 2000, luego de una reunión de la APEC en Brunei, el presidente renuncia desde el Japón a través de una carta enviada al Congreso.

Años después, en abril del 2009, el ex presidente Alberto Fujimori es condenado por el Poder Judicial a 25 años de prisión por las matanzas de Barrios Altos y La Cantuta, permaneciendo en prisión hasta la fecha.

➤ **Los aspectos del QUINTO proceso de selección**

Respecto a los procesos de selección de cargos directivos, en esta década se dan dos situaciones claramente diferentes. Una, antes de 1992 y otra, en los años posteriores. En la primera, la norma de selección (RM 1173-91-ED) desarrolla y aplica las disposiciones de la LP, su modificatoria LP-2 y el nuevo reglamento. En los años posteriores a 1994 se dictan cuatro leyes específicas (26368, 26815, 26974 y 27142) para centralizar todo el proceso en el MED y dejar de lado la normatividad magisterial y la representatividad gremial.

La revisión detallada de estos dos tipos de normas permite identificar los procedimientos implementados en las dimensiones de análisis consideradas.

En la RM aprobada en 1991 destacan los aspectos que se muestran en la tabla 4.22.

Tabla 4.22
Dimensiones básicas de la norma de selección aprobada en 1991

Dimensión	Disposiciones principales
Conducción del proceso y convocatoria	Comité de Evaluación del Órgano de Ejecución Desconcentrado (OED). A cargo del Comité de Evaluación designado por resolución expedida por el titular del OED. La convocatoria es el 1º de setiembre, el concurso, el primer día útil de noviembre. El ganador asume el cargo el 02 de enero del año siguiente.
Comisión(es) de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Un representante del titular del OED, que lo preside - Dos jefes de unidad o área designados por el titular del OED, siendo secretario técnico el Jefe de Personal - Dos representantes del sindicato magisterial reconocido de la jurisdicción (El quorum para su funcionamiento es por mayoría simple)
Requisitos del postulante	<ul style="list-style-type: none"> - Ser peruano - Tener título profesional de educación - Estar en servicio dentro del ámbito de ejecución del concurso - Reunir los requisitos específicos del cargo - No estar sometido a proceso administrativo, cumpliendo sanción disciplinaria o tener menos de un año de servicio en el último cargo
Fases o etapas del concurso	Dos fases: La <u>primera</u> a nivel de CE, cuando se cuente con un mínimo de 2 postulantes aptos para cada cargo. La <u>segunda</u> , después de concluida la primera fase, para cubrir las plazas declaradas desiertas.
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes profesionales - Desempeño laboral - Méritos - Prueba de aptitud
Nombramiento y/o designación	Cuadro de méritos ordenado según puntaje final que se obtiene sumando puntajes obtenidos en los diferentes aspectos y dividiendo entre 4. El puntaje promedio mínimo aprobatorio es de 55 puntos. En caso de empate se tienen en cuenta los siguientes criterios: nivel magisterial, tiempo de servicios oficiales, permanencia en el plantel, puntaje obtenido en la prueba de aptitud. Los OED expiden las resoluciones en un plazo no mayor de cinco días, de acuerdo resultados remitidos por el Comité de Evaluación.

Conducción del proceso y convocatoria. La conducción corresponde a los órganos de ejecución desconcentrados (OED). La convocatoria y el desarrollo del proceso, está a cargo del Comité Evaluación designado, cuya vigencia es hasta la culminación de la segunda fase del concurso.

La Unidad de Personal del OED remite al Comité la relación de plazas vacantes.

Comités de Evaluación. Se constituyen en los OED y está conformado por cinco miembros, dos de ellos en representación del sindicato magisterial. Este Comité tiene a su cargo la calificación de expedientes de los postulantes, elaboración, aplicación y calificación de la prueba y finalmente la publicación del cuadro de méritos.

Requisitos de los postulantes. Son especificados según el nivel y modalidad educativa donde corresponde el cargo, precisándose el título pedagógico requerido, el nivel magisterial (ahora es menor pues los nuevos niveles son 5), la experiencia previa y acreditación de estudios en áreas ligadas al trabajo directivo, como se observa en la tabla 4.23.

Tabla 4.23
Requisitos específicos para acceder al cargo de director - 1991

Cargo	Título pedagógico	Nivel magisterial/TS	Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> - Director de CE de inicial y especial - Director de escuela - Director de CEO con 200 o más participantes - Director de colegio con menos de 20 secciones 	Del nivel y/o modalidad educativa	<p style="text-align: center;">II</p> <p>08 años de servicios Experiencia en el nivel o modalidad educativa</p>	<p>Estudios de especialización, perfeccionamiento o capacitación según corresponda en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de la Educación 2. Psicología infantil 3. Estudios excepcionalidad del CE 4. Supervisión Educativa 5. Formulación de Proyectos
Director de colegio de secundaria con 20 o más secciones	De nivel secundario	<p style="text-align: center;">III</p> <p>Experiencia en el nivel o modalidad educativa</p>	<p>Áreas 1, 4 y también:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Relaciones humanas 7. Planificación educativa 8. Tecnología Educativa
Director de CEO con menos de 200 participantes	En educación técnica	<p style="text-align: center;">II</p> <p>08 años de servicios Experiencia en la modalidad</p>	<p>Áreas 1, 4, 5, 7, 8 y también:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación ocupacional

Fases del concurso. Son dos. La primera a nivel de CE requiriéndose un mínimo de dos postulantes aptos por cargo. Sólo se pasa a una segunda fase si la plaza se declara desierta. En este caso pueden postular profesores del plantel y otros ubicados en el ámbito jurisdiccional del OED, requiriéndose siempre un mínimo de dos postulantes

De no darse estas condiciones el concurso se declara desierto y el cargo se cubre reasignando personal que desempeña cargo directivo con carácter de titular o se encarga al profesor de mayor jerarquía. De haber igualdad al de mayor nivel magisterial y de persistir la igualdad al docente de mayor tiempo de servicios en el CE.

Los profesores se inscriben en el OED, presentan los documentos que sustentan el cumplimiento de los requisitos y especifican el cargo y centro educativo por el que concursan. Únicamente el que está encargado mediante resolución en plaza directiva de otro CE puede postular a dicho cargo y a las plazas vacantes de su plantel de origen

Criterios de evaluación. La norma establece cuatro. La máxima puntuación posible es 400 y el puntaje final se obtiene dividiendo entre 4, siendo el mínimo aprobatorio 55 puntos.

A los cinco miembros del Comité de Evaluación les corresponde asignar los puntajes y elaborar la prueba en el mismo día, momentos antes de su aplicación.

Sobre el puntaje total obtenido, se establece una bonificación para quien postula a la misma plaza que ocupaba en condición de encargado o interino (ver tabla 4.24).

Nombramiento. Corresponde de los postulantes que obtienen los mayores puntajes en el cuadro de méritos y que cumplen el mínimo aprobatorio de 55 puntos.

En caso de empate se tienen en cuenta en forma excluyente los siguientes criterios: mayor nivel magisterial, tiempo de servicios oficiales, permanencia en el plantel, puntaje obtenido en la prueba de aptitud. Son criterios iguales a los de la norma de 1988.

Los OED expiden la resolución de nombramiento en un plazo no mayor de cinco días, de acuerdo resultados remitidos por el Comité de Evaluación.

Tabla 4.24
Criterios específicos de evaluación de los postulantes

Criterios	Aspectos considerados	Coef.	Puntaje máximo/contenido de prueba
Antecedentes profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Títulos y grados obtenidos, después del título profesional en educación - Estudios de perfeccionamiento, especialización, ponencias y trabajos presentados - Tiempo de servicios - Cargos desempeñados como titular o encargado 	1	<u>100</u> 30 25 30 15
Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en el servicio - Asistencia y puntualidad - Participación en trabajo comunal 	1	<u>60</u> 30 15 15
Méritos	<ul style="list-style-type: none"> - Distinciones y reconocimientos oficiales - Producción intelectual 	1	<u>40</u> 20 20
Prueba de aptitud	Prueba escrita elaborada por miembros titulares del Comité de Evaluación	2	<u>100</u> Evalúa conocimientos referidos a: <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de la educación peruana - Ciencia y tecnología de la educación - Administración educativa - Legislación y normatividad educativa - Realidad nacional
Profesor que postula al cargo donde se encuentra encargado mediante resolución, por un periodo mayor de 6 meses			Bonificación del 10% sobre el puntaje final aprobatorio alcanzado.

Se establecen las mismas dos excepciones de 1988 que permiten acceder a cargo directivo sin necesidad de concursar.

➤ **Los aspectos del SEXTO al NOVENO proceso de selección**

En las leyes aprobadas entre 1994 y 1999, y las normas que implementaron sus disposiciones, destacan los aspectos que se muestran en la tabla 4.25.

Conducción del proceso y convocatoria. Corresponde a una Comisión Nacional integrada por funcionarios del Ministro de Educación (4 o 5) que se

designa por RM en cada convocatoria. Esta Comisión se encarga de normar, dirigir y supervisar el concurso a nivel nacional. Ello incluye realizar la convocatoria, publicar la relación de plazas orgánicas vacantes a nivel nacional y publicar la relación de plazas adjudicadas.

Tabla 4.25
Dimensiones básicas de las normas de selección aprobadas entre 1994 y 1999

Dimensión	Disposiciones principales
Conducción del proceso y convocatoria	La Comisión Nacional (CN) designada por Resolución Ministerial se encarga de normar, dirigir y supervisar el concurso a nivel nacional La convocatoria es realizada por la CN
Comisión(es) de selección	Integrada por 4 o 5 funcionarios del Ministerio de Educación La CN publica la relación de plazas orgánicas vacantes a nivel nacional y la relación de plazas vacantes adjudicadas
Requisitos del postulante	<ul style="list-style-type: none"> - Copia autenticada de título profesional pedagógico, libreta electoral, tres fotos tamaño carnet y declaración jurada de la veracidad de documentos y no tener impedimento legal para concursar. - Acreditar encontrarse en calidad de nombrado y con 10 años de servicios oficiales. En 1994 el requisito fue de 5 años.
Fases o etapas del concurso	El concurso comprende la aplicación de una prueba de selección diversificada de acuerdo al cargo, nivel y modalidad donde se postula. En 1994 la prueba fue única a nivel nacional. Las plazas vacantes se adjudican en acto público. En una primera etapa el postulante escoge la plaza vacante de la jurisdicción donde postuló, de acuerdo al orden de méritos. En una etapa complementaria el postulante aprobado que no alcanzó plaza, puede elegir una jurisdicción educativa distinta donde existan plazas vacantes. En el concurso de 1994 la etapa complementaria permitió el nombramiento en otra jurisdicción dentro del ámbito regional.
Criterios de evaluación	El único criterio es resolver una prueba escrita aplicada a nivel nacional. La CN contrata entes ejecutores para la elaboración, aplicación, calificación y procesamiento automático de los resultados. La prueba se aplica a nivel nacional en las sedes que designa la CN. Con sistema de procesamiento automático se obtiene calificación, considerando el puntaje hasta las centésimas
Nombramiento y/o designación	Los resultados se publican de acuerdo al orden de mérito de los postulantes Las DRE, la Dirección de Educación de Lima, USE y Dirección de Educación del Calló expiden las resoluciones de nombramiento

Comités de Evaluación. No existen como tales pues la prueba de selección que se aplica a todos los postulantes (único instrumento) es preparada en Lima por instituciones contratadas por la Comisión Nacional.

En las diferentes Regiones, Subregiones y USE del país se constituyen Comités Técnicos de apoyo a la Comisión Nacional en las tareas de informar

las plazas vacantes, inscribir a los postulantes y aplicar la prueba en las sedes y locales de su ámbito territorial autorizadas por la Comisión.

Requisitos de los postulantes. Exigen la presentación de copia autenticada del título, DNI, tres fotos y una declaración jurada sobre la veracidad de los documentos. En los cargos directivos de los diferentes niveles y modalidades la exigencia general en las tres últimas convocatorias fue tener como mínimo 10 años de servicios como docente nombrado (en 1994 fueron 5 años). Para algunas modalidades se exige un mínimo de años de experiencia como se muestra en la tabla 4.26.

Tabla 4.26
Requisitos específicos para acceder al cargo de director - entre 1994 y 1999

Cargo	Título	Tiempo de Servicio mínimo
Director de CE unidocente	Título pedagógico	2 años de experiencia profesional
Director de Inicial, Primaria y Secundaria de Menores	Título pedagógico del nivel	10 años
Director de secundaria con variante técnica	Título pedagógico	10 años (5 de ellos en variante técnica)
Director de EE	Título pedagógico	10 años (5 de ellos en el área de E. Especial)
Director de CEO	Título pedagógico	10 años (5 de ellos en la especialidad)

Fase del concurso. Es una sola y a todos los postulantes que se inscriben a una plaza determinada de un ámbito jurisdiccional se les aplica una prueba de selección, algunos de cuyos componentes son diversificados de acuerdo al cargo, nivel y modalidad donde se postula. En 1994 la prueba fue única por nivel o modalidad para todos los postulantes, sean docentes o directivos.

Una vez calificada la prueba, se publican los resultados desde Lima.

Criterios de evaluación. Se reducen a uno solo, pues la exigencia es resolver una prueba escrita que se aplica a nivel nacional en las sedes que designa la Comisión Nacional.

La Comisión contrata *Entes Ejecutores*, para que se encarguen de la elaboración, aplicación, calificación y procesamiento de los resultados. La calificación se hace a través de un sistema de procesamiento automático,

considerando el puntaje hasta las centésimas. El procesamiento de la hoja de respuesta es anónimo e independiente de la hoja de identificación.

La prueba de 130 preguntas, contiene aspectos comunes para docentes y directivos, según el nivel y modalidad educativa a la que postulan. En el caso de los directivos se agregan preguntas sobre gestión institucional y administrativa. La prueba es aplicada a nivel nacional en fecha única tanto a docentes como a directivos.

Los aspectos que comprende y los pesos porcentuales de la prueba se indican en la tabla 4.27.

Tabla 4.27
Aspectos de la prueba de selección aplicada en 1997, 1998 y 1999

Aspectos	Prueba 1997 y 1998 (pesos porcentuales)		Prueba 1999 (pesos porcentuales)	
	Docentes	Directivos	Docentes	Directivos
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS PEDAGÓGICOS				
- Cultura General	10	10	10	10
- Cultura Pedagógica	10	10	10	15
- Conocimiento del nivel , modalidad o especialidad	25	10	30	15
- Gestión Pedagógica	25	10	30	10
- Gestión Institucional y Administrativa	---	30	---	30
HABILIDADES PERSONALES Y SOCIALES	30	30		
HABILIDADES PERSONALES (Raz verbal-matemático)			20	20
TOTAL	100%	100%	100%	100%
Bonificación a postulantes aprobados en algún programa de capacitación ejecutado por la Sede Central del MED, entre 1995 y 1998			3% por capacitación de 40 horas (máximo 5 capacitaciones)	

Nombramiento. Requiere previamente la publicación de los resultados de acuerdo al orden de méritos obtenido por los postulantes. Las plazas vacantes se adjudican en acto público. En una primera etapa el postulante escoge la plaza vacante de la jurisdicción donde postuló, de acuerdo al orden de méritos alcanzado. En una etapa complementaria el postulante aprobado que no alcanza plaza, puede elegir una jurisdicción educativa distinta donde existan plazas vacantes. Para ello se inscribe según su nivel, modalidad y especialidad y puede lograr plaza de acuerdo al orden de méritos.

En caso de empate se tienen en cuenta el tiempo de servicios oficiales. De persistir el empate se toma en cuenta la fecha de obtención del título profesional.

Las DRE, la Dirección de Educación de Lima, USE y Dirección de Educación del Callao expiden las resoluciones de nombramiento a los que obtengan puntaje aprobatorio, no tengan impedimento legal y alcancen plaza vacante orgánica. Si se detecta la falsedad de los documentos el nombramiento queda sin efecto

4.2.4 Selección de directores en el periodo de gobierno 2001-2006

➤ El contexto

En 2001 accede al gobierno el economista Alejandro Toledo, firme opositor del presidente Fujimori, que en julio de 2000 encabezó la masiva *Marcha de los Cuatro Suyos* protestando por su segunda reelección.

Sus promesas de enfrentar la red de corrupción descubierta en las más altas esferas del Estado, restaurar el funcionamiento autónomo de las instituciones y restituir derechos conculcados a los sectores laborales, despertaron mucha expectativa.

Un nuevo trato al magisterio incluyó su promesa electoral de duplicar el sueldo de los maestros en cinco años y restituir la vigencia de la LP, que sin haber sido derogada, había sido desconocida en la década anterior.

En 2003 se aprobó en el Congreso por consenso, una nueva LGE (Ley N° 28044) que reestructuró el conjunto del sistema educativo luego de 21 años, adecuándolo al marco constitucional vigente. La reglamentación e implementación de esta ley vino acompañada de la declaratoria en emergencia del sistema educativo nacional (DS N° 021-2003-ED) estableciéndose cuatro objetivos prioritarios de la política educativa a mediano plazo: a) frenar el deterioro en la calidad de la educación y revertirlo, b) dar prioridad a la

educación básica, por su alta tasa de retorno, c) desarrollar la carrera magisterial poniendo énfasis en la formación inicial y continua del magisterio nacional y d) reparar, construir y mantener las aulas escolares y sus equipos y servicios básicos (DN N° 029-2003-ED).

Justamente al finalizar su mandato el gobierno impulsó un proyecto modificador de la ley magisterial que el Congreso desestimó.

➤ **Los aspectos del DÉCIMO Y DÉCIMO PRIMER proceso de selección**

Dos son las normas principales que rigen los procesos de selección para acceder a los cargos directivos, una de 2001 (RM 576-2001-ED) y otra de 2005 (DS 010-2005-ED). Tienen en común que ambas incorporan en su texto disposiciones de la LP, como los comités de evaluación con representación gremial y disponen medidas para darle mayor transparencia al proceso evaluativo, incorporando a los padres de familia y convocando a organismos como la Defensoría del Pueblo y la Asociación Civil Transparencia, como observadores.

Difieren porque en 2001 se realizan dos concursos simultáneos: un concurso público para nuevos postulantes y otro para determinar la ratificación o no de directores titulares que han cumplido cinco años de gestión en el cargo, a pesar que no es lo que dispone la Ley 26269 que le sirve de sustento⁶⁹. Otra diferencia es que la norma de 2005 se da en el marco de la nueva LGE aprobada en 2003.

La revisión detallada de las normas de 2001 y 2005 y sus complementarias facilita el análisis de los procedimientos implementados.

La RM 576-2001-ED aprueba dos directivas, una para nombramiento en cargos directivos vacantes (Directiva N° 06-2001-EM-VMGI) y otra para la ratificación de personal directivo titular (Directiva N° 07-2001-EM-VMGI). Posteriormente

⁶⁹ Como ya se ha explicado, esta ley dispone que cumplido el plazo de 5 años el director puede concursar nuevamente si desea seguir en el cargo. No dispone un proceso de ratificación.

una Comisión Nacional designada aprueba normas complementarias con un Oficio Múltiple (OM N° 01-2002-CNCP/P) que modifica alguna de sus disposiciones⁷⁰.

En la tabla 4.28 se muestran los aspectos principales que rigieron estos concursos.

Conducción del proceso y convocatoria. La conducción corresponde a Comisión Nacional designada por el Ministro de Educación, responsable de monitorear y supervisar el proceso.

Los Comités de Evaluación de personal directivo y jerárquico que se constituyen en cada órgano intermedio (OI) hacen la convocatoria, revisión de expedientes, aplicación de instrumentos y publicación de cuadros de méritos.

La Unidad o Área de Personal del OI remite y publica la relación de plazas vacantes.

Comités de Evaluación. Se constituyen en los OI y está conformado por ocho miembros, dos de ellos en representación del sindicato magisterial. Este Comité tiene a su cargo la calificación de expedientes, aplicación de la prueba, calificación y publicación de resultados y finalmente la publicación del cuadro de méritos.

Requisitos de los postulantes. Son especificados según el nivel y modalidad educativa donde corresponde el cargo, precisándose título pedagógico requerido, tiempo de servicios, experiencia previa y acreditación de estudios en áreas ligadas al trabajo directivo, como se observa en la tabla 4.29.

⁷⁰ Esta Comisión Nacional fue designada el 04/01/2002 por RM N° 001-2002-ED, para monitorear y supervisar el concurso público para nombramiento en plazas docentes (35 mil). El concurso de directivos fue la primera parte de ese proceso.

Este procedimiento de modificar una RM con un OM es irregular pues desconoce el principio de jerarquía jurídica. La Comisión Nacional, con este oficio de su Presidencia dirigido a las autoridades de los 60 órganos intermedios del país, cambio algunas disposiciones para atender diversos reclamos expresados por los postulantes y el gremio magisterial.

Tabla 4.28
Dimensiones básicas de las normas de selección aprobadas en 2001

Dimensión	Disposiciones principales
Conducción del proceso y convocatoria	La conducción a cargo de una Comisión Nacional. La convocatoria es función del Comité de Evaluación de Personal Directivo y Jerárquico, designado por resolución del titular del Órgano Intermedio (OI).
Comisión de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Director del OI o representante de Alta dirección del MED (preside) - El Administrador o Jefe de Personal del OI - El Jefe del Área de Gestión Institucional del OI - El Jefe del Área de Gestión Pedagógica del OI - Un representante de los padres de familia - Dos representantes del sindicato magisterial acreditado - Un representante de los directores de los CE del OI Representantes de la Defensoría del Pueblo y de la Asociación Civil Transparencia participan como observadores.
Requisitos del postulante	<p>Para el concurso público de nombramiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser peruano - Tener título profesional en educación - Estar en servicio activo en el sector educación - Reunir los requisitos específicos del cargo - Tener 10 años de servicios oficiales - Es impedimento haber cumplido o estar cumpliendo sanción administrativa disciplinaria de cese temporal o definitivo, o condena judicial <p>Para el proceso de ratificación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venir desempeñando el cargo directivo por más de 5 años
Fases o etapas del concurso	<p>Dos fases</p> <p>La <u>primera</u> a nivel de CE requiriéndose un mínimo de dos postulantes aptos. En la <u>segunda</u> participan postulantes aprobados que no obtuvieron plaza. El OI elabora cuadro de méritos por nivel y modalidad y adjudica plazas declaradas desiertas en la primera fase</p> <p>Se postula a un solo cargo directivo y CE</p>
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes profesionales - Desempeño laboral - Méritos - Prueba de aptitud - Entrevista personal <p>Para el proceso de ratificación, únicamente los tres primeros</p>
Nombramiento y/o designación	<p>La adjudicación de las plazas se efectúa de acuerdo al cuadro de méritos que se obtiene sumando los puntajes parciales y dividiendo la sumatoria entre 3. El puntaje mínimo aprobatorio es de 55 puntos.</p> <p>En caso de empate se tienen en cuenta los siguientes criterios: nivel magisterial, tiempo de servicios oficiales, permanencia en el plantel, puntaje obtenido en la prueba de aptitud.</p> <p>El OI expide las resoluciones en un plazo máximo de cinco días calendario luego de la publicación de los resultados del concurso.</p> <p>El directivo no ratificado retorna a su plaza de origen. De estar cubierta puede optar por otra plaza que se encuentre vacante.</p>

Para el proceso de ratificación el requisito es venir desempeñando el cargo de director por más de cinco años al 08/11/2001.

Fases del concurso. Son dos. La primera a nivel de CE requiriéndose un mínimo de dos postulantes aptos por cargo. En la segunda fase participan profesores de otros centros y los postulantes aprobados que no obtuvieron plaza. El OI elabora el cuadro de méritos por nivel y modalidad y en base a este cuadro adjudica las plazas declaradas desiertas en la primera fase.

Si quedan plazas vacantes el cargo se cubre reasignando personal que desempeña cargo directivo con carácter de titular o se encarga al profesor de mayor jerarquía. De haber igualdad, al de mayor nivel magisterial y de persistir la igualdad al docente de mayor tiempo de servicios en el CE.

Los profesores se inscriben en el OI, presentan los documentos que sustentan el cumplimiento de los requisitos y especifican el cargo y centro educativo por el que concursan.

Tabla 4.29
Requisitos específicos para acceder al cargo de director - 2001

Cargo	Título pedagógico	Tiempo de Servicios mínimo	Otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> - Director de CE de inicial y especial - Director de primaria - Director de CEO con 200 o más participantes - Director de colegio con menos de 20 secciones 	Del nivel y/o modalidad educativa	10 años Experiencia en el nivel o modalidad educativa	Estudios de especialización, perfeccionamiento o capacitación según corresponda en: 1. Administración de la Educación 2. Psicología infantil 3. Estudios excepcionalidad del CE 4. Supervisión Educativa 5. Formulación de Proyectos
Director de colegio de secundaria con 20 o más secciones (turno diurno)	De nivel secundario	10 años Experiencia en el nivel educativo	Áreas 1, 4 y también: 6. Relaciones humanas 7. Planificación educativa 8. Tecnología Educativa
Subdirector de Primaria y Secundaria de Adultos	Del nivel educativo	5 años Experiencia en el nivel o modalidad	Áreas 1, 4, 7 y 8

Criterios de evaluación. Fueron cinco para los postulantes a cargos vacantes, cuya puntuación total llegó a 300. El puntaje final se obtiene dividiendo entre 3, siendo el mínimo aprobatorio 55 puntos (ver tabla 4.30).

El MED publica el temario de evaluación para conocimiento de los postulantes, indicando contenidos generales sobre gestión pedagógica, institucional y

administrativa. En base a él se elabora la prueba de aptitud consistente en 60 preguntas de selección múltiple, única para todo el país. La aplicación, calificación y publicación de resultados es responsabilidad de los Comités de Evaluación, en coordinación con un delegado acreditado por el MED en el OI.

A los miembros de estos Comités corresponde también dar una calificación en la entrevista personal. No se establecieron pautas precisas sobre los temas materia de la entrevista lo que permitió amplios márgenes de subjetividad y las justificadas protestas de los evaluados. El puntaje se obtuvo promediando las calificaciones asignadas por cada miembro, sin importar su rango de variabilidad que podía ir de 0 a 40 puntos.

La prueba de aptitud y la entrevista - en ese orden - se realizaron después de calificar los antecedentes profesionales, el desempeño laboral y los méritos de los postulantes inscritos declarados aptos.

Se estableció una bonificación sobre el puntaje total obtenido para el profesor que postula al cargo donde se encuentra laborando como encargado.

En el caso de la evaluación de directores con fines de ratificación, se hizo en base a tres criterios, excluyendo la prueba de aptitud y la entrevista personal.

Nombramiento. Se hace a partir del cuadro de méritos que publica el Comité de Evaluación. En caso de empate se tienen en cuenta en forma excluyente los siguientes criterios: nivel magisterial, tiempo de servicios oficiales, permanencia en el plantel, puntaje obtenido en la prueba de aptitud. Son criterios iguales a los de la norma de 1988.

El OI expide las resoluciones en un plazo máximo de cinco días calendario luego de la publicación de los resultados del concurso.

Se establecen las mismas dos excepciones de 1988 que permiten acceder a cargo directivo sin necesidad de concursar.

Los directores que no son ratificados retornan a su plaza de origen. De estar cubierta puede optar por otra plaza docente que se encuentre vacante.

Tabla 4.30
Criterios específicos de evaluación de los postulantes - 2001

Criterios	Aspectos considerados	Puntaje máximo/contenido de prueba
Antecedentes profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Grados y otros títulos - Estudios de perfeccionamiento, especialización y capacitación en los últimos 10 años - Tiempo de servicios - Cargos directivos o jerárquicos desempeñados 	<p>80</p> <p>25</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>15</p>
Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en el servicio - Asistencia y puntualidad - Participación en trabajo comunal 	<p>60</p> <p>30</p> <p>15</p> <p>15</p>
Méritos	<ul style="list-style-type: none"> - Distinciones y reconocimientos oficiales - Producción intelectual 	<p>60</p> <p>30</p> <p>30</p>
Prueba de aptitud	La prueba de aptitud es elaborada por el MED. La aplicación, calificación y publicación de resultados es responsabilidad del Comité de Evaluación.	La base es un temario previamente publicado, sobre gestión pedagógica, institucional y administrativa
Entrevista personal	<p><u>Escala:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelente - Bueno - Regular - Deficiente - Muy deficiente <p>(Se promedia puntaje asignado por cada miembro)</p>	<p>40</p> <p>33 a 40</p> <p>25 a 32</p> <p>17 a 24</p> <p>9 a 16</p> <p>0 a 8</p>
Profesor que postula al cargo en el cual se encuentra laborando por más de 6 meses, encargado por resolución		Bonificación del 10% sobre el puntaje final que hubiese alcanzado.

➤ **Los aspectos del DÉCIMO SEGUNDO proceso de selección**

El DS N° 010-2005-ED aprueba el reglamento del concurso público para cubrir las plazas vacantes de directores y subdirectores de IIEE públicas y la RM N° 491-2005-ED aprueba una Directiva con disposiciones complementarias del reglamento. Su publicación en el Diario Oficial incluye anexos detallados de todo el proceso (cronograma detallado de cada fase, criterios de evaluación, especificaciones técnicas para la prueba, fichas para evaluar cada criterio,

modelo de acta de adjudicación y formato de la resolución de designación) para asegurar su correcta aplicación por las IGED. Este nivel de detalle constituye una novedad. Los aspectos principales de sus disposiciones se presentan en la tabla 4.31:

Tabla 4.31
Dimensiones básicas de las normas de selección aprobadas en 2005

Aspectos principales	Disposiciones
Conducción del proceso y convocatoria	La Comisión Nacional (CN) designada por RM norma, monitorea, vigila y evalúa el proceso del concurso público Convocatoria corresponde a la UGEL, previa publicación de las plazas vacantes en la página web del MED (para la primera y segunda fase)
Comisión(es) de selección	La CN está integrada por 6 funcionarios El Comité de Evaluación es designado por RD de UGEL e integrado por: <ul style="list-style-type: none"> - Jefe del Área de Gestión Pedagógica (preside) - Jefe del Área de Gestión Institucional (secretario técnico) - Jefe del Área de Asesoría Jurídica - Dos representantes del sindicato magisterial - Adicionalmente participan dos representantes del CONEI de la IE de la plaza vacante (uno de los docentes y uno de los padres de familia) Podrán participar como observadores la Defensoría del Pueblo, la Asociación Civil Transparencia y el Ministerio Público
Requisitos del postulante	<ul style="list-style-type: none"> - Estar en servicio activo - Tener título profesional de educación - Estar inscrito en el Colegio de Profesores del Perú - Acreditar como mínimo 5 años de servicio en la docencia oficial para postular en zona rural y 10 años para postular en zona urbana - Tener estudios en gestión educativa o experiencia en gestión en IE pública o privadas, no menor de un año - No tener impedimento judicial por delito doloso - No tener impedimento administrativo por estar cumpliendo sanción disciplinaria - Reunir los requisitos específicos del cargo
Fases o etapas del concurso	<p>Dos fases:</p> <p>La <u>primera</u> postula personal de la misma institución educativa donde existen plazas orgánicas vacantes.</p> <p>La <u>segunda</u>, después de concluida la primera fase, para cubrir las plazas declaradas desiertas. Participan docentes y directivos que participaron o no en la primera fase, pudiendo presentarse a cualquier IE que cuente con plaza vacante presupuestada.</p>
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Prueba de conocimientos y aptitudes (parte teórica y práctica) - Antecedentes profesionales - Desempeño laboral - Méritos y producción intelectual
Nombramiento y/o designación	<p>El Comité de Evaluación publica el cuadro de méritos por IE y adjudica plazas en acto público. El puntaje mínimo aprobatorio es de 65 puntos. En caso de empate se tienen en cuenta: mayor puntaje en la prueba de conocimientos y aptitudes, mayor tiempo de servicios oficiales prestados como personal directivo jerárquico, mayor tiempo de servicios docentes oficiales</p> <p>La USE expiden la resolución de designación, previa verificación de la autenticidad de los documentos recibidos de los ganadores</p>

Conducción del proceso y convocatoria. La conducción corresponde a Comisión Nacional de seis funcionarios designada por el Ministro de Educación, encargada de normar, supervisar monitorear y evaluar el proceso del concurso público. Además, de establecer las especificaciones técnicas de la prueba de conocimientos y aptitudes y difundir la relación de plazas orgánicas vacantes en la página web del MED. Esta publicación se hace en las dos fases del concurso.

La UGEL es responsable de remitir la relación de plazas vacantes al MED y a la DRE. Se incluyen las plazas de los directores titulares que el 30 de abril de 2005 han cumplido cinco o más años en el ejercicio de la función directiva⁷¹.

La convocatoria en las dos fases la realiza la UGEL luego de publicadas las plazas vacantes. Igualmente le corresponde la ejecución del concurso.

Comités de Evaluación. Se constituyen en cada UGEL y sus miembros son designados por resolución del director de la UGEL. Sus miembros permanentes son cinco, dos de ellos en representación del sindicato magisterial. Adicionalmente en las IIEE con plaza vacante en concurso se integran dos representantes del CONEI: uno por los docentes y otro por los padres de familia, igualmente designados por RD.

Según la norma puedan participar como observadores la Defensoría del Pueblo, la Asociación Civil Transparencia y el Ministerio Público.

Este Comité tiene a su cargo la calificación de expedientes, aplicación y calificación de la prueba, publicación del cuadro de méritos y la entrega de las actas de adjudicación a los ganadores.

⁷¹ No se incluyen: a) las plazas de directores titulares que desempeñan el cargo antes del 2 de enero de 1994, fecha de vigencia de la Ley 26269, b) las plazas de directores que al 30 de abril de 2005 tienen menos de 5 años de su designación como director, c) las plazas de directores titulares ratificados por resolución en el concurso de 2001 y d) las plazas docentes de IE unidocentes.

Requisitos de los postulantes. Son los habitualmente señalados (título, experiencia mínima, estudios o experiencia en gestión, no tener impedimentos) a los que en este caso se adiciona el estar inscrito en el Colegio de Profesores.

Se incluyen especificaciones según el nivel y modalidad educativa donde corresponde el cargo, precisándose el título pedagógico requerido y tiempo de servicios como se observa en la tabla 4.32.

Tabla 4.32
Requisitos específicos para acceder al cargo de director - 2005

Cargo	Título	Tiempo de servicio en docencia
Director de EBR (Inicial, Primaria y Secundaria)	Título profesional en educación del nivel	10 años para postular en zona urbana 05 años para postular en zona rural
Director de EBE	Título profesional en EBE o en Inicial, Primaria o Secundaria, con especialización en EBE Título en Inicial, Primaria o Secundaria con experiencia mínima de 4 años de servicio en centros de EBE	
Director de ETP	Título profesional de profesor en educación técnica	
Director de EIB	Título profesional en educación y dominio del idioma nativo	

Como en la anterior convocatoria, el postulante entrega al momento de inscribirse su currículum vitae documentado y la ficha de evaluación del desempeño laboral suscrita por el jefe inmediato. Una novedad es la entrega de una propuesta de Proyecto Educativo Institucional (PEI) por ser un aspecto considerado en la evaluación.

Fases del concurso. Son dos. En la primera postula personal de la misma institución educativa donde existen plazas orgánicas vacantes. No se indica un mínimo de postulantes aptos. Luego de culminada esta fase y publicadas las plazas vacantes desiertas en la web del MED se desarrolla la segunda fase donde los docentes y directivos - hayan participado o no en la primera fase - pueden presentarse a cualquier IIEE que cuente con plaza vacante presupuestada.

Los profesores se inscriben en la UGEL, presentan los documentos que sustentan el cumplimiento de los requisitos y especifican el cargo y centro educativo por el que concursan.

Se declara desierta la plaza sometida a concurso cuando los postulantes no reúnen los requisitos exigidos o ninguno obtiene el puntaje mínimo requerido.

Criterios de evaluación. Son cuatro cuya puntuación total llega a 400. El puntaje final se obtiene dividiendo entre 4, siendo el mínimo aprobatorio 65 puntos (ver tabla 4.33).

Tabla 4.33
Criterios específicos de evaluación de los postulantes - 2005

Criterios	Aspectos considerados	Coeficiente	Puntaje máximo
Prueba de conocimientos y aptitudes	Parte teórica (prueba escrita)	2	<u>100</u>
	Parte práctica (sustentación del PEI)		70
			30
Antecedentes profesionales	- Títulos o grados académicos	1	<u>100</u>
	- Estudios de especialización, diplomados y capacitación (últimos 10 años)		30
	- Tiempo de servicios		25
	- Cargos desempeñados		25
			20
Desempeño laboral	- Eficiencia en el servicio	1	<u>60</u>
	- Asistencia y puntualidad anual		30
	- Participación en trabajo comunal		15
			15
Méritos y producción intelectual	- Distinciones y reconocimientos oficiales	1	<u>40</u>
	- Producción intelectual		20
			20
Postulante con discapacidad, acreditada con una constancia de CONADIS			Bonificación de 15% sobre puntaje final aprobatorio.

El MED establece las especificaciones técnicas para la prueba de conocimientos y aptitudes en su parte teórica y práctica (ver tabla 4.34). Igualmente los criterios, indicadores y puntajes para la evaluación de antecedentes profesionales, desempeño laboral y méritos.

La DRE es responsable de elaborar la parte teórica. Para ello convoca un equipo de profesionales calificados o los servicios de una universidad. A los

Comités de Evaluación corresponde la aplicación y calificación de la parte teórica y práctica de la prueba y la publicación de los resultados finales.

La prueba de aptitud (parte teórica y práctica) se realiza antes de calificar los antecedentes profesionales, el desempeño laboral y los méritos de los postulantes.

Se establece una bonificación sobre el puntaje total obtenido para el profesor que acredita discapacidad.

Tabla 4.34
Especificaciones técnicas para la prueba de conocimientos y aptitudes - 2005

PARTE TEÓRICA (hasta 70 puntos)			PARTE PRÁCTICA (hasta 30 puntos)		
Aspectos de la Prueba	Ítems	Puntaje	Aspectos de propuesta de PDI	Ítems	Puntaje
Puntaje total	<u>70</u>	<u>70</u>	Puntaje total	<u>15</u>	<u>15</u>
▪ Gestión Pedagógica	20	20	▪ Identidad de la institución	2	2
▪ Gestión Institucional y Administrativa	20	20	▪ Diagnóstico y conocimiento de los estudiantes que atiende	2	2
▪ Legislación educativa	10	10	▪ Objetivos	4	4
▪ Comunicación y Matemática	10	10	▪ Propuesta pedagógica	4	4
▪ Liderazgo y valores	10	10	▪ Propuesta de gestión institucional	1	1
			▪ Viabilidad y sostenibilidad		
			Sustentación de PDI		<u>15</u>

Nombramiento es sustituido por primera vez por el término **designación** para enfatizar la temporalidad del ejercicio del cargo (5 años). Es el mismo término administrativo que se utiliza para los cargos de confianza. El término nombramiento se mantiene para formalizar el ingreso de los profesores a la carrera magisterial en el primer nivel o escala.

El Comité de Evaluación publica el cuadro de méritos y en base a él adjudica en acto público las plazas a los profesores ganadores y lo hace en las dos fases del concurso.

En caso de empate se tienen en cuenta en orden de prioridad y en forma excluyente: mayor puntaje en la prueba de conocimientos y aptitudes, mayor

tiempo de servicios oficiales prestados como personal directivo jerárquico y mayor tiempo de servicios docentes oficiales.

La USE expide la resolución de designación, previa verificación de la autenticidad de los documentos recibidos con el informe de la Comisión.

Se establecen las mismas dos excepciones de 1988 que permiten acceder a cargo directivo sin necesidad de concursar.

4.2.5 Selección de directores en el periodo de gobierno 2006-2011

➤ El contexto

En 2006 Alan García del APRA volvió por segunda vez al gobierno para sorpresa de muchos, pues su primer gobierno, culminado 16 años atrás, generó un desastre económico en el país. En esta oportunidad hubo prudencia en el manejo económico de la economía, cuyo crecimiento se vio favorecido por la minería, los precios internacionales de los metales y el impulso de los diversos Tratados de Libre Comercio que se firmaron.

En el campo educativo se desarrollan diversas acciones, destacando entre ellas el Plan piloto de Municipalización para fortalecer la descentralización educativa y el Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización (PRONAMA), iniciados en 2006. El Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente de maestros (PRONAFCAP) y la Ley de Carrera Pública Magisterial (LCPM), en 2007. La mejora de la infraestructura y equipamiento de 47 Grandes Unidades Escolares, llamados colegios emblemáticos, en 2009. La creación del Colegio Mayor Secundario Presidente de la República en Lima, para destacados estudiantes de IIEE públicas, en 2010.

Entre estas medidas, la LCPM generó gran polémica desde que se aprobó en los días que se desarrollaba una huelga nacional de maestros. La actitud intolerante y el lenguaje ofensivo utilizado por el gobierno frente al sindicato

magisterial y la respuesta intransigente de éste, rechazando toda evaluación que amenazaba la rígida estabilidad de la LP, no ayudaron al proceso de su implementación.

Este proceso suponía que a la nueva LCPM se ingresaba progresiva y voluntariamente, previa evaluación. Por ello era importante convencer a los profesores de la LP para que dieran el paso participando en los concursos de incorporación a la nueva ley. La meta decidida por el presidente fue de 95 mil y en su cumplimiento se centraron todos los esfuerzos del MED.

➤ **Las razones para que no se realizaran procesos de selección**

La LCPM publicada el 12 de julio de 2007 dispuso un proceso gradual de incorporación para los profesores en actividad que se encontraban nombrados bajo el régimen de la LP. En tanto ello no culminara subsistirían vigentes las dos leyes.

La ley autorizó al MED para que diseñara un programa de incorporación y el reglamento precisó que se aprobaría mediante Resolución Ministerial. Ello ocurrió en marzo de 2008 cuando se publicó la RM N° 121-2008-ED que *“aprueba las disposiciones y cronograma para el programa de incorporación gradual a la CPM, para los profesores que están bajo los alcances de la Ley del Profesorado”*. Aquí se indica que el periodo será de 10 años iniciándose en 2008 y culminando en 2017, según un cronograma que se muestra en la tabla 4.35.

La incorporación se iniciaría en 2008, estableciéndose porcentajes diferentes para cada tipo de cargo o IIEE. Como se observa, la incorporación de los directores y subdirectores se haría en cinco años, culminando en 2012. Todo el proceso exigía coordinar con las DRE para definir la distribución de las metas por niveles magisteriales y considerando las tres Áreas de Desempeño de la LCPM (Gestión Pedagógica, Gestión Institucional y Área de Investigación).

Tabla 4.35
Cronograma de incorporación a la LCPM de docentes comprendidos en Ley del Profesorado

Año	Ingreso a la Carrera Pública Magisterial			
	Profesores en general	Directores y Subdirectores	Personal Jerárquico	IE Unidocentes, Multigrado y Polidocentes
2008	10 %	10 %	2 %	10 %
2009	20	26	6	20
2010	30	45	15	30
2011	40	68	30	40
2012	50	100	45	50
2013	60		60	60
2014	70		75	70
2015	80		100	80
2016	90			90
2017	100			100

Cuando se implementó la primera convocatoria dirigida a profesores del Área de Gestión Pedagógica, se evidenció la resistencia y temor de los profesores a participar en estas evaluaciones y su decisión de permanecer en la LP, donde sentían garantizada su estabilidad. Ello era alimentado por la propaganda sindical que destacaba artículos de la LCPM donde se abría la posibilidad de ser despedido por desaprobación las evaluaciones de desempeño.

El gobierno decidió difundir intensamente las bondades de la ley e impulsar el financiamiento de convocatorias de incorporación (dirigidas a profesores nombrados de la LP) y de nombramiento (dirigidas a nuevos profesores). Las metas señaladas por el Presidente (95 mil incorporados) buscaban legitimar la LCPM mostrando su aceptación por parte del profesorado.

En esta dinámica intensa por lograr las metas, entre 2008 y 2011 se dejó de lado el cronograma inicialmente aprobado y no se realizó ninguna convocatoria dirigida específicamente a los cargos directivos. Esto no impidió que algunos directivos participaran en evaluaciones de incorporación dirigidas a los profesores de aula, cosa que se les permitió por la necesidad de contar con mayor número de incorporados.

Al finalizar el periodo de gobierno, las metas alcanzadas tras la realización de varios concursos fueron las que se muestran en la tabla 4.36.

Tabla 4.36
Metas logradas en los concursos de incorporación y nombramiento, en la LCPM

Concursos de incorporación			Concursos de nombramiento		
Convocatoria	Inscritos	Incorporados	Convocatoria	Inscritos	Nombrados
2009	11,220	6,675	2008	199,897	2,501
2010	25,574	9,332	2009	198,684	20,180
2010-2011	13,904	3,078	2010	198,967	2,109
2011	9,741	3,476	2011	173,223	5,021
2011 – II	8,148	2,405	---	---	---
Total incorporados		24,966	Total nombrados		29,811

A diciembre de 2011, el sistema informático NEXUS que administra y controla las plazas y sus movimientos en todo el territorio nacional, da cuenta de un total de 3,919 directivos incorporados a la LCPM y 26,370 que permanecen en la LP. La información no discrimina entre titulares y encargados.

4.2.6 Selección de directores en el periodo de gobierno 2011-2016

➤ El contexto

En 2011 accede al gobierno el militar retirado Ollanta Humala, líder del Partido Nacionalista, en competencia con la hija del expresidente Fujimori. Fue su segunda postulación después del 2006. Antes de segunda vuelta electoral se vio forzado a cambiar su programa electoral inicial (*La gran transformación*) por la llamada *Hoja de Ruta* para lograr el apoyo de diversas personalidades, como el escritor Vargas Llosa. Hizo el juramento público de cumplirlo y se comprometió a garantizar la estabilidad macroeconómica y promover la inclusión social.

Entre los diversos programas sociales desarrollados, en educación destacan el *Programa Beca 18* dirigido a jóvenes con alto rendimiento egresados de colegios públicos (más de 50 mil) y *Cuna más*, para la primera infancia en distritos de mayor pobreza. La promesa electoral de la revolución educativa se intenta cumplir - hasta ahora - con una nueva ley magisterial en 2012 (LRM), nueva ley universitaria en 2014 (Ley N° 30220), la creación de Colegios de Alto

Rendimiento (COAR) en todas las regiones del país (2014) y un presupuesto histórico para educación en el año 2016 (cerca del 4% del PBI).

Los actuales objetivos estratégicos que orientan el trabajo del sector educación son cuatro: a) mejorar la calidad de los aprendizajes, b) cierre de la brecha de infraestructura educativa pública, c) modernización y fortalecimiento de la gestión educativa y d) revalorización de la carrera docente. Este último objetivo se da a través de la LRM cuyo financiamiento e implementación se viene haciendo desde enero de 2013. Las evaluaciones desarrolladas⁷² son parte de ese proceso.

➤ **Los aspectos del DÉCIMO TERCER proceso de selección**

La LRM dispone como medida excepcional, que en la primera convocatoria de concurso público para acceso a cargos de director y subdirector de IIEE, pueden participar profesores ubicados en una escala menor a la IV, que es el requisito normado por ley. El MINEDU decide realizar previamente una evaluación a los directivos titulares en funciones, con la finalidad de decidir su ratificación o no, modificando para ello el reglamento de la LRM (DS N° 003-2014-MINEDU).

La RM N° 204-2014-MINEDU es la norma técnica de este primer proceso que involucra a más de 13,700 directivos. Algunos recurren judicialmente la medida por entender que se desconocen sus derechos adquiridos de estabilidad en el cargo e interponen reclamos que mayoritariamente no son amparados.

Culminado este primer proceso con un poco más de tres mil directivos ratificados de los 8,500 que participaron, se realiza el concurso previsto por la LRM. La RSG N° 1551-2014-MINEDU es la norma técnica que lo rige.

⁷² A diciembre de 2015 se han realizado seis procesos evaluativos: a) dos concursos para cargos directivos, b) dos para reubicar profesores en escalas magisteriales superiores, c) una para incorporar docentes interinos con título pedagógico a la carrera magisterial y d) un concurso para el nombramiento y contrato de nuevos profesores. En 2016 se realizará el concurso público nacional para director de UGEL y director o jefe de Gestión Pedagógica de la DRE o UGEL.

En esta oportunidad ambos procesos (uno de ratificación y otro de acceso a nuevas vacantes) se realizaron en fechas diferentes, diferenciándose de lo ocurrido en 2001 donde fueron procesos simultáneos con algunas variaciones en los criterios de evaluación, como ya se ha explicado.

Siendo los primeros concursos realizados en el marco de la LRM⁷³, se han constituido Comités de Vigilancia en cada DRE para velar por la transparencia de los concursos, pudiendo pedir el apoyo de entidades gubernamentales como la Defensoría del Pueblo y el Ministerio Público.

La revisión detallada de las normas indicadas y sus complementarias, son objeto de análisis de los procedimientos implementados.

La RM N° 204-2014-MINEDU se complementa con la RM N° 214-201-MINEDU que hace la convocatoria y aprueba el cronograma de su ejecución a nivel nacional.

En la tabla 4.37 se muestran los aspectos principales que rigieron este concurso de ratificación de directivos.

Conducción del proceso y convocatoria. La conducción es asumida directamente por el MINEDU, a través de la Dirección General de Desarrollo Docente (DIGEDD)⁷⁴, responsable de normar, aprobar la relación de profesores sujetos a evaluación, determinar los centros de evaluación a nivel nacional, diseñar, aplicar y calificar los instrumentos de evaluación y publicar los resultados finales. Las DRE y UGEL colaboran en el proceso. El MINEDU realiza la convocatoria y aprueba el cronograma, a través de una Resolución Ministerial.

⁷³ El año anterior (2013) se frustró el primer concurso público convocado para cargos directivos. Por decisión de la Ministra de entonces, se intentó sustituir las pruebas de lápiz y papel por pruebas digitales a las que accederían simultáneamente los más de 30 mil postulantes inscritos. El sistema informático colapsó en casi todo el país y el concurso se suspendió. Las resoluciones ministeriales que lo convocaron se dejaron sin efecto en 2014.

⁷⁴ La DIGEDD es creada en marzo de 2012 dentro de la estructura del MINEDU (DS N° 006-2012-ED) con la finalidad de centralizar en un solo organismo las funciones referidas a políticas de desarrollo profesional docente.

Tabla 4.37
Dimensiones básicas de las normas para ratificación de directivos, aprobadas en 2014

Aspectos principales	Disposiciones
Conducción del proceso y convocatoria	El MINEDU, a través de la DIGEDD, conduce todo el proceso Las DRE y UGEL colaboran en el proceso. El MINEDU hace la convocatoria a través de una Resolución Ministerial
Comisión(es) de selección	No existe comisión de evaluación En cada DRE se constituye un Comité de Vigilancia, integrado por: <ul style="list-style-type: none"> - Un representante de la DRE, quien lo preside - Un representante del MINEDU - Dos representantes del COPARE Este Comité cautela la transparencia del procedimiento pudiendo pedir apoyo a la Defensoría del Pueblo o al Ministerio Público para hacer más eficaz el ejercicio de su función.
Requisitos del postulante	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercer función directiva en calidad de titular - Tener título de profesor o licenciado en educación - Formación especializada mínima de 200 horas dentro de los 5 últimos años, o estudios de segunda especialidad o estudios de posgrado, directamente relacionados con el ejercicio del cargo - No haber sido condenado por delito doloso ni estar suspendido o inhabilitado judicialmente - No haber sido condenado por delitos consignados en la Ley N° 29988
Fases o etapas del concurso	Se consideran dos fases: En la <u>primera</u> se aplican dos pruebas <ul style="list-style-type: none"> - Prueba de comprensión de textos funcionales al ejercicio directivo - Prueba de solución de casos En la <u>segunda</u> , continúan los que superen el puntaje mínimo aprobatorio establecido para la prueba de comprensión de textos. Comprende: <ul style="list-style-type: none"> - Calificación de la prueba de solución de casos - Evaluación del dominio de la lengua originaria (cuando corresponda) Las plazas declaradas vacantes se incorporan en la primera convocatoria de concurso público para acceso a cargo directivo.
Criterios de evaluación	Dos prueba escritas aplicadas por el MINEDU
Nombramiento/designación	El MINEDU aprueba y publica la relación definitiva de los que aprobaron todos los instrumentos de evaluación establecidos. La UGEL emite la resolución de designación. Los directivos no ratificados permanecen en su cargo hasta diciembre de 2014. Luego retornan a su cargo docente de origen o uno ubicado en la UGEL

Comisión de selección. No existe como tal en este proceso de ratificación, pues un organismo del MINEDU conduce todo el proceso de desde Lima. Esta centralización del proceso evaluativo tiene cierta similitud con lo ocurrido en el gobierno de Fujimori en las evaluaciones desarrolladas entre 1994 y 1999.

Las diferencias son fundamentalmente tres: a) la conducción es asumida por un organismo del MINEDU que tiene competencias institucionalmente

asignadas y no por una Comisión de funcionarios designados por el Ministro de turno, b) se constituye en cada DRE un órgano responsable de cautelar la transparencia del proceso, cosa que no ocurrió antes. Estos Comités de Vigilancia reciben capacitación del MINEDU y están integrados por un representante de la DRE que preside, un representante del MINEDU y dos representantes elegidos del COPARE⁷⁵, c) se convoca el apoyo de organismos gubernamentales autónomos como la Defensoría del Pueblo y el Ministerio Público, situación que no ocurrió en el pasado.

Requisitos del postulante. El requisito principal es estar ejerciendo la función directiva en calidad de titular y figurar en la relación consolidada aprobada y publicada por el MINEDU.

En esta evaluación se incluyen todos los directivos titulares independientemente de su fecha de nombramiento o designación, lo que constituye una diferencia respecto a los últimos concursos de 2001 y 2005, donde se exceptuaron a los subdirectores y a los directores nombrados antes de 1994.

A este requisito principal se agregan otros, señalados en el reglamento de la LRM como requisitos generales para postular a cargos:

- Tener título de profesor o licenciado en educación
- Formación especializada mínima de 200 horas dentro de los 5 últimos años, o estudios de segunda especialidad o estudios de posgrado, directamente relacionados con el ejercicio del cargo directivo.
- No haber sido condenado por delito doloso ni estar suspendido o inhabilitado judicialmente

⁷⁵ Según la LGE, el Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) es una instancia de participación y vigilancia de la sociedad civil. Tiene una función central en la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Regional (PER) que se elabora en concordancia con el Proyecto Educativo Nacional (PEN) y que constituye el principal instrumento de gestión educativa regional.

- No haber sido condenado por delitos consignados en la Ley N° 29988 (terrorismo, apología del terrorismo, violación sexual y tráfico ilícito de drogas).

Se adiciona el dominio de la lengua originaria de los estudiantes, sólo para quienes ejercen funciones directivas en IIEE registradas como EIB

Fases del concurso. La evaluación se realiza en un solo acto, donde los profesores dan respuesta a dos pruebas. La calificación se realiza en dos momentos, que la norma denomina fases. Sólo a quienes superan el puntaje mínimo establecido en la primera prueba, se les califica la segunda, que también exige superar un puntaje mínimo. De lograrlo, el directivo es ratificado.

Los profesores se inscriben en la UGEL, presentan los documentos que sustentan el cumplimiento de los requisitos y especifican el cargo y centro educativo por el que concursan.

Se declara desierta la plaza sometida a concurso cuando los postulantes no reúnen los requisitos exigidos o ninguno obtiene el puntaje mínimo requerido.

Criterios de evaluación. En general para ser ratificado en el cargo se requirió superar el punto de corte de dos pruebas escritas. La primera prueba de comprensión de textos funcionales al ejercicio directivo, exige responder 25 preguntas de opción múltiple basadas en cinco textos diferentes.

La segunda prueba de solución de casos exige responder en hojas diferentes dos casos propuestos (ver tabla 4.38). En ambos casos el máximo puntaje es 100 y el mínimo aprobatorio 60.

La calificación ambas pruebas se hizo en Lima con procedimientos diferentes. La primera, mediante un procedimiento automático, informatizado y anónimo. La segunda a cargo de codificadores contratados y capacitados por el MINEDU, donde en base a rúbricas cada respuesta era valorada por dos codificadores distintos y revisada por un coordinador. Los resultados de este

segundo procedimiento motivaron muchos reclamos y sus deficiencias obligaron a uniformizar la calificación de ambas pruebas en el siguiente concurso, donde también la solución de casos fue parte de la evaluación.

Tabla 4.38
Criterios específicos de la evaluación para ratificación en el cargo directivo - 2014

Pruebas	Puntaje máximo	Mínimo aprobatorio	Preguntas
1. Prueba comprensión de textos funcionales al ejercicio directivo	100	60	25 preguntas de opción múltiple (asociadas a 5 textos)
2. Prueba de solución de casos	100	60	Dos casos: a) gestión de conflictos y b) gestión de procesos pedagógicos
3. Competencia oral en lengua originaria (en caso corresponda)	20	12	10 indicadores que evalúan 3 competencias (lista de cotejo)

En el caso específico de IIEE reconocidas como EIB, donde el postulante no estaba acreditado por la DIGEIBIR⁷⁶, se incluyó la evaluación de la competencia oral en lengua originaria, mediante entrevista realizada por un especialista de EIB de la UGEL y un representante del MINEDU, siguiendo un protocolo establecido. En este caso también se consignó un puntaje mínimo aprobatorio.

Designación. La DIGEDD del MINEDU aprueba y publica la relación definitiva de los que aprobaron todos los instrumentos de evaluación y la UGEL emite la resolución de designación por un periodo de tres años, siempre que el directivo acredite ante la UGEL el cumplimiento de los requisitos establecidos en los días posteriores a la publicación de los resultados finales.

Los directivos titulares que no son ratificados por no aprobar la evaluación o por no presentarse a ella, sólo permanecen en el cargo directivo hasta diciembre de 2014. A partir de enero de 2015 retornan a su cargo docente de origen o a uno ubicado en la UGEL. Sus plazas se declaran vacantes y se

⁷⁶ En el MINEDU, la Dirección General de Educación Intercultural Bilingüe y Rural (DIGEIBIR) supervisa, monitorea y valida el Registro nacional de IIEE de EIB y el Registro nacional de docentes bilingües con lenguas originarias del Perú, registros que se actualizan anualmente (RM N° 630-2013-ED del 23/12). Si el docente figura en este registro únicamente presenta la constancia correspondiente.

incorporan en la primera convocatoria de concurso público para acceso a cargo directivo que se realizó en los meses posteriores.

➤ **Los aspectos del DÉCIMO CUARTO proceso de selección**

Culminado el anterior proceso de ratificación de directivos titulares, la RSG 1551-2014-MINEDU aprueba las normas para el concurso público de acceso a cargos de director y subdirector de IIEE públicas, que es una convocatoria abierta a todos los profesores interesados y que cumplan con los requisitos exigidos. La RM N° 426-2014-MINEDU hace la convocatoria y aprueba el cronograma para su ejecución a nivel nacional.

En la tabla 4.39 se muestran los aspectos principales que rigieron este concurso público de directivos.

Conducción del proceso y convocatoria. La conducción es asumida directamente por el MINEDU, a través de la Dirección General de Desarrollo Docente (DIGEDD). Es responsable de normar el proceso, implementar los mecanismos para la inscripción de los postulantes, aprobar y publicar la relación consolidada de plazas directivas puestas a concurso, determinar los centros de evaluación a nivel nacional, diseñar los criterios e instrumentos de evaluación, aplicar y calificar dos pruebas y verificar la emisión de las resoluciones a través del sistema NEXUS.

El MINEDU realiza la convocatoria y aprueba el cronograma, a través de una Resolución Ministerial.

Comisión de selección. Además del Comité de Vigilancia que por mandato de la LRM se constituye en todos los procesos de evaluación, la DRE constituye Comités de Evaluación en cada UGEL de su jurisdicción, conformados por el Director de la UGEL, quien lo preside, dos directores de IIEE públicas de la jurisdicción, un especialista en planificación o quien haga sus veces y un especialista del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL.

Tabla 4.39
Dimensiones básicas de las normas del concurso público de directivos, aprobadas en 2014

Aspectos principales	Disposiciones
Conducción del proceso y convocatoria	El MINEDU, a través de la DIGEDD, conduce todo el proceso Las DRE y UGEL colaboran en el proceso El MINEDU hace la convocatoria a través de una RM
Comisión de selección	La DRE constituye <u>Comités de Evaluación</u> de las UGEL de su jurisdicción, conformados por: <ul style="list-style-type: none"> - El Director de la UGEL, quien lo preside - Dos directores de IIEE públicas de la jurisdicción - Un especialista en planificación o quien haga sus veces - Un especialista del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL En cada DRE se constituye un <u>Comité de Vigilancia</u> , integrado por: <ul style="list-style-type: none"> - Un representante de la DRE, quien lo preside - Un representante del MINEDU - Dos representantes del COPARE Este Comité cautela la transparencia del procedimiento pudiendo pedir apoyo a la Defensoría del Pueblo o al Ministerio Público para hacer más eficaz el ejercicio de su función.
Requisitos del postulante	<ul style="list-style-type: none"> - Acreditar al menos 11 años de servicios en la carrera - Excepcionalmente ubicado en I escala magisterial (proveniente del II nivel de la Ley del Profesorado) y acreditar haber asumido encargatura de dirección por un periodo no menor a un año lectivo. - Formación especializada mínima de 200 horas dentro de los 5 últimos años, o estudios de segunda especialidad o estudios de posgrado, directamente relacionados con la gestión institucional, pedagógica y/o administrativa de las IIEE. - No registrar sanciones ni limitaciones para el ejercicio de la profesión docente en el Escalafón - No registrar antecedentes penales ni judiciales al momento de postular - No haber sido condenado por delito doloso ni estar suspendido o inhabilitado judicialmente - No haber sido condenado por delitos consignados en la Ley Nº 29988
Fases o etapas del concurso	Se consideran dos etapas: En la <u>primera</u> el MINEDU aplica y califica dos pruebas: <ul style="list-style-type: none"> - Prueba de comprensión de textos funcionales al ejercicio directivo - Prueba de solución de casos cerrados En la <u>segunda</u> , los postulantes que superen el puntaje mínimo aprobatorio de la prueba de comprensión de textos, presentan a la UGEL la documentación que acredita los requisitos
Criterios de evaluación	Aplicación de tres instrumentos de evaluación
Nombramiento/designación	El Comité de Evaluación de cada UGEL publica la relación definitiva. Los postulantes en estricto orden de méritos eligen la plaza vacante de su preferencia en una IIEE de la UGEL a la que postularon. En caso de empate se tienen en cuenta en orden de prelación: mayor puntaje en la prueba de solución de casos cerrados, en la prueba de comprensión de textos y en el registro de trayectoria profesional. El Comité publica la relación de plazas adjudicadas e informa al MINEDU La UGEL emite la resolución de designación en un plazo máximo de 10 días hábiles contados desde el acto de adjudicación

A este Comité corresponde calificar la trayectoria profesional del postulante, evaluar el dominio oral de la lengua originaria en los casos que corresponda, publicar los resultados finales del concurso y adjudicar las plazas por orden de mérito.

Requisitos del postulante. Además de los que el reglamento de la LRM establece con carácter general en toda evaluación de acceso a cargos (formación especializada, sanciones, antecedentes, etc.), las exigencias específicas son dos. Una es acreditar un mínimo de 11 años de servicios en la carrera (es decir nombrado) y dos, ubicarse cuando menos en la primera escala magisterial (proveniente del II nivel de la Ley del Profesorado) y acreditar haber asumido encargatura de dirección por un periodo no menor a un año lectivo. Esto constituye una excepción concedida por una disposición transitoria de la LRM para la primera convocatoria pública. Lo regular es ubicarse en la IV escala mínimamente, exigencia que regirá en el siguiente concurso de 2016.

En este concurso se ha perfeccionado el mecanismo de inscripción automatizada de los postulantes desde el portal institucional del MINEDU, proceso que culmina en el Banco de la Nación sin costo alguno. Ello genera de forma automática un usuario y clave que se remiten al correo electrónico consignado por el postulante, con el que accede al portal del MINEDU durante todo el concurso.

Se cambia por primera vez en 35 años la forma de seleccionar el cargo vacante. En todos los concursos anteriores, el postulante debía indicar el cargo e institución educativa al que postulaba, prohibiéndose hacerlo en más de uno so pena de ser retirado de la postulación. En esta oportunidad el postulante se inscribe a los cargos directivos vacantes de toda una UGEL, seleccionando la modalidad, forma educativa, nivel o ciclo, en el que fue nombrado. Es decir no escoge un cargo específico en una IIEE determinada. El orden de mérito en que se ubique le permitirá escoger la IIEE de su preferencia en esa UGEL donde se inscribió.

Fases del concurso. A los postulantes se les aplica tres instrumentos de evaluación: dos pruebas y el registro de trayectoria profesional.

Las pruebas son aplicadas por el MINEDU en una sola fecha y hora. Sus resultados se difunden a través del portal del MINEDU. Los que superan el puntaje mínimo establecido para la prueba de comprensión de textos siguen en concurso y pasan a la segunda etapa.

En esta segunda etapa los postulantes presentan en la UGEL los documentos que acreditan su trayectoria profesional, según formato establecido por el MINEDU. El Comité de Evaluación hace la calificación y, en los casos que corresponda, evalúa el dominio oral de la lengua originaria.

Criterios de evaluación. Como se ha indicado son tres los instrumentos generales de evaluación, cuyo puntaje máximo posible es 300. La única prueba clasificatoria es la de comprensión de textos funcionales al ejercicio directivo que plantea 25 preguntas de opción múltiple basadas en cinco textos diferentes. El mínimo aprobatorio es 60 puntos. La prueba de solución de casos cerrados plantea 40 ítems de opción múltiple. La calificación de ambas la hace el MINEDU a partir de la lectura de fichas ópticas llenadas por los evaluados. Es un procedimiento automático, informatizado y anónimo.

La trayectoria profesional es calificada por el Comité de Evaluación a través de una matriz de tres rubros que incluyen formación académica y profesional, méritos y experiencia profesional.

Los tres instrumentos tienen diferentes coeficientes de ponderación, como se observa en la tabla 4.40.

En el caso específico de IIEE reconocidas como EIB y donde el postulante no está acreditado por la DIGEIBIR, se incluye la evaluación de la competencia oral en lengua originaria, a cargo del Comité de Evaluación siguiendo un protocolo establecido y con el apoyo del comité existente en cada UGEL que

evalúa y registra a los docentes bilingües. En este caso también se consignó un puntaje mínimo aprobatorio.

Tabla 4.40
Criterios específicos de la evaluación del concurso público 2014

Instrumentos de evaluación	Puntaje máximo	Mínimo aprobatorio	Coeficiente ponderación	Preguntas
1. Prueba comprensión de textos funcionales al ejercicio directivo	100	60	30	25 preguntas de opción múltiple (asociadas a 5 textos)
2. Prueba de solución de casos cerrados	100	---	50	40 ítems de opción múltiple
3. Calificación de trayectoria profesional. Tres aspectos: - Formación académica/profesional - Méritos - Experiencia profesional	100 50 20 30	---	20	Se califica a través de una matriz, con criterios objetivos establecidos en tres rubros
Dominio oral de lengua originaria (en caso corresponda)	20	12	---	10 indicadores que evalúan 3 competencias (lista de cotejo)

Designación. El Comité de Evaluación de cada UGEL publica la relación definitiva con los resultados de la evaluación y realiza el acto de adjudicación, donde los postulantes - en estricto orden de mérito - eligen la plaza vacante de su preferencia en una IIEE de la UGEL a la que postularon, respetándose la modalidad, forma o nivel educativo donde se inscribieron.

En caso de empate se tiene en cuenta el siguiente orden de prelación: mayor puntaje en la prueba de solución de casos cerrados, en la prueba de comprensión de textos y en el registro de trayectoria profesional.

Al Comité corresponde publicar y difundir la relación de plazas adjudicadas, relación que debe alcanzar al MINEDU.

La UGEL emite la resolución de designación en un plazo máximo de 10 días hábiles contados desde el acto de adjudicación. Las plazas no adjudicadas podrán ser cubiertas mediante encargo.

4.3 Los actuales directivos en las instituciones educativas públicas

Luego de culminados los dos últimos concursos públicos de 2014 y 2015, los profesores designados como directivos en plazas orgánicas superan los 15 mil: 11,938 directores y 3,396 subdirectores, siendo el 80% de ellos nuevos en el cargo. Ellos son los actuales directivos titulares de las instituciones educativas públicas y su periodo de gestión será de tres años, pudiendo ser ratificados por un periodo similar previa evaluación, conforme lo dispone la LRM.

Las 8,238 plazas presupuestadas directivas que han quedado vacantes (7652 de directores y 586 de subdirectores) se cubrirán por concurso público en los próximos dos años (2017) conforme lo dispone igualmente la LRM⁷⁷. En tanto ello ocurra, los órganos administrativos (DRE y UGEL) las encargarán temporalmente a profesores nombrados, de acuerdo a requisitos establecidos en una norma específica⁷⁸. Ellos serían los actuales directores encargados de las instituciones educativas públicas.

En las IIEE públicas restantes, donde desde hace años no existe el cargo presupuestado de directivo (director o subdirector), por desidia administrativa, se continuará con el procedimiento de encargar las funciones directivas a un profesor nombrado. Lo mismo ocurrirá con quienes laboran en IIEE unidocentes que son nombrados o contratados como docentes y se les encarga la función de director.

4.3.1 Características demográficas: género y edad

Del total de directivos titulares designados la mayoría son varones, reproduciendo una situación anterior aunque cabe destacar que esta diferencia se ha acortado un poco en el caso de los nuevos postulantes a cargos directivos respecto a los que fueron ratificados (ver tabla 4.41).

⁷⁷ La LRM dispone que cada dos años el MINEDU deben realizar concursos para el acceso a cargos, entre ellos los cargos directivos (Art. 32°).

⁷⁸ La RVM N° 076-2015-MINEDU, publicada el 21/11/2015, aprueba la norma técnica.

Tabla 4.41
Directivos titulares, según cargo, sexo y edad - 2015

Cargo, sexo y edad		Plazas ocupadas por directivos titulares						Plazas orgánicas vacantes
		Total		Por evaluación de ratificación		Por concurso público de acceso		
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Total nacional		15,334	100	2,901	100	12,433 *	100	8,238
Cargo	Director	11,938	78	2,160	74	9,778	79	7,652
	Subdirector	3,396	22	741	26	2,655	21	586
Sexo	Varón	8,771	57	1,749	60	7,022	56	
	Mujer	6,563	43	1,152	40	5,411	44	
Edad (en años)	Menos de 39	1,144	7	100	3	1,044	8	
	40 a 44	3,763	24	339	12	3,424	27	
	45 a 49	4,741	31	794	27	3,947	32	
	50 a 54	3,462	23	922	32	2,540	20	
	55 a 59	1,656	11	525	18	1,131	9	
	60 y más	568	4	221	8	347	3	

* Está pendiente la resolución de designación de más de 1,200, por reclamos judiciales de directivos anteriores.

Esta predominancia de directivos varones no se da en el caso de las IIEE de educación inicial donde la casi totalidad de cargos corresponde a mujeres, desde que se creó este nivel educativo en la reforma educativa de 1972. Algo similar ocurre en el caso de la modalidad de EBE. La distribución de los directivos según género por modalidades educativas puede verse en la tabla 4.42.

Tabla 4.42
Directivos titulares, según cargo, sexo y modalidad educativa – 2015

Modalidad, nivel y forma educativa		Total			Director			Subdirector		
		Total	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer
Total nacional		15,334	8,771	6,563	11,938	6,930	5,008	3,396	1,841	1,555
EBR	▪ Inicial	1,718	26	1,692	1,697	23	1,674	21	3	18
	▪ Primaria	7,582	4,592	2,990	6,124	3,926	2,198	1,458	666	792
	▪ Secundaria	5,198	3,671	1,527	3,666	2,773	893	1,532	898	634
EBA	▪ Inicial/Intermedio	79	52	27	31	20	11	48	32	16
	▪ Avanzado	420	306	114	99	74	25	321	232	89
EBE		138	25	113	135	24	111	3	1	2
ETP		199	99	100	186	90	96	13	9	4

Respecto a las edades de los nuevos directivos el 85% tiene menos de 54 años, siendo muy pocos los menores de 39 años. En el otro extremo son igualmente muy pocos los que superan los 60 años de edad. El grueso del personal directivo se ubica entre los 40 y los 54 años.

Un aspecto a destacar es que en el último concurso público, donde postularon nuevos docentes, han ingresado al cargo directivo profesores más jóvenes y por ello los menores de 45 años hoy representan el 35% del total.

Junto al género y edad de los actuales directivos, debe destacarse el hecho que la mayoría de ellos son profesores nuevos en este cargo, habiéndose producido una renovación sustantiva de cuadros a nivel nacional. Está por verse el efecto de esta renovación en momentos que la modernización de la gestión constituye una prioridad de la actual política educativa.

4.3.2 Ubicación en las modalidades y forma educativa

Los directivos titulares se concentran en un 94% en la modalidad de EBR, principalmente en los niveles de primaria y secundaria. Esto guarda correspondencia con lo que representa esta modalidad en el conjunto del sistema educativo, tanto en alumnos como en instituciones educativas.

Las otras modalidades (EBA y EBE) y la forma educativa ETP aglutinan el 6% restante de directivos como se muestra en la tabla 4.43.

Tabla 4.43
Directivos titulares, según modalidades y forma educativa - 2015

Modalidad, nivel y forma educativa		Total		Por evaluación de ratificación		Por concurso público de acceso	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total nacional		15,334	100	2,901	100	12,433	100
EBR	▪ Inicial	1,718	11	341	12	1,377	11
	▪ Primaria	7,582	49	1,377	47	6,205	50
	▪ Secundaria	5,198	34	1,009	35	4,189	34
EBA	▪ Inicial/Intermedio	79	1	24	1	55	0
	▪ Avanzado	420	3	78	3	342	3
EBE		138	1	32	1	106	1
ETP		199	1	40	1	159	1

Analizando la misma información por tipo de cargo cabe señalar que aunque los directores son mayoría, los subdirectores superan a los directores en el caso de la modalidad de EBA (74%) y representan el 30% del total de directivos de secundaria y el 20%, en el caso de primaria (tabla 4.44).

Tabla 4.44
Directores y subdirectores titulares, según modalidades y forma educativa - 2015

Modalidad, nivel y forma educativa		Total			Por evaluación de ratificación		Por concurso público de acceso	
		Total	Direct.	Subd.	Director	Subdirector	Director	Subdirector
Total nacional		15,334	11,938	3,396	2,160	741	9,778	2,655
EBR	▪ Inicial	1,718	1,697	21	336	5	1,361	16
	▪ Primaria	7,582	6,124	1,458	1,088	289	5,036	1,169
	▪ Secundaria	5,198	3,666	1,532	646	363	3,020	1,169
EBA	▪ Inicial/Intermedio	79	31	48	6	18	25	30
	▪ Avanzado	420	99	321	17	61	82	260
EBE		138	135	3	32	---	103	3
ETP		199	186	13	35	5	151	8

4.3.3 Distribución territorial en las Direcciones Regionales de Educación

Vistas las cifras nacionales de los actuales directores y subdirectores, es necesario ubicarlos territorialmente en las regiones del país de las que depende administrativamente. Las DRE y UGEL son las que formalizan su designación, supervisan su labor y garantizan el pago de sus remuneraciones y demás beneficios⁷⁹.

El mayor número directores se concentra en Lima Metropolitana (la capital), seguida de Cajamarca, La Libertad y Puno, que en conjunto representan el 33% del total nacional. En el caso de los subdirectores, Lima, Ancash, Junín y La Libertad concentran el 46% (ver tabla 4.45).

El registro de estas plazas ocupadas por directivos, igual que en caso de docentes, se hace a través del sistema informático NEXUS que permite hacer un seguimiento de cada una de ellas (en situación de nombramiento, encargatura o contrato) por el código único que se les asigna. Este sistema se administra centralmente desde el MINEDU pero se alimenta con la información que ingresan las dependencias de recursos humanos de las DRE y UGEL⁸⁰.

⁷⁹ En los **Anexos 7, 8, 9 y 10** se presenta información detallada por regiones de educación de los actuales directores y subdirectores, designados luego de participar en los procesos evaluativos de 2014 que culminaron en 2015.

⁸⁰ Desde al año 2005 (DS N° 028-2005-ED) se dispuso que todas las Unidades Ejecutoras de Educación utilizaran en forma obligatoria los sistemas informáticos denominados SIRA, SUP y NEXUS cuya

Tabla 4.45
Directores y subdirectores titulares, según Direcciones Regionales de Educación - 2015

REGIÓN		Directivos			REGIÓN		Directivos		
		Total	Director	Subdirector			Total	Director	Subdirector
1	Amazonas	400	369	31	14	Lambayeque	671	524	147
2	Ancash	819	652	167	15	Lima Metropolitana	2431	1350	1081
3	Apurímac	267	255	12	16	Lima Provincias	459	331	128
4	Arequipa	667	515	152	17	Loreto	500	365	135
5	Ayacucho	468	393	75	18	Madre de Dios	63	40	23
6	Cajamarca	1030	954	76	19	Moquegua	170	137	33
7	Callao	261	154	107	20	Pasco	164	139	25
8	Cusco	910	789	121	21	Piura	744	595	149
9	Huancavelica	361	337	24	22	Puno	952	829	123
10	Huánuco	572	512	60	23	San Martín	493	412	81
11	Ica	476	355	121	24	Tacna	203	118	85
12	Junín	852	688	164	25	Tumbes	163	114	49
13	La Libertad	1020	858	162	26	Ucayali	218	153	65
TOTAL NACIONAL							15334	11938	3396

La distribución de los directivos titulares considerando su género, permite apreciar que en seis de las 26 regiones son las mujeres las que constituyen la mayoría (ver cuadro 4.46). Son casos de excepción respecto a lo tradicionalmente viene ocurriendo en la mayoría de regiones, donde el número de directivos varones sigue siendo mayor.

Estas seis regiones son Arequipa, Callao, Ica, Lambayeque, Lima y Tacna, justamente aquellas que incluyen grandes ciudades de la costa peruana, como la capital de la república. Queda por determinar las razones de ese cambio de tendencia y verificar si la misma situación es una dinámica ya presente en otras regiones del país. De confirmarse, la llamada feminización del magisterio presente en las aulas de las IIEE públicas, estaría en vías de extender a los cargos de responsabilidad.

conducción se realiza desde el MINEDU. SIRA es el sistema de información para la racionalización; SUP, el sistema único de planillas y NEXUS, el sistema de administración de plazas. La misma disposición señala que en el futuro estos tres sistemas informáticos deberán integrarse en uno solo, cosa que aún no ha ocurrido. Su utilización facilita el trabajo y permite un mejor control de las plazas y el manejo de los recursos públicos asignados a ellas.

Cuadro 4.46
Directivos titulares según género en las Direcciones Regionales de Educación - 2015

REGIÓN		Directivos			REGIÓN		Directivos		
		Total	Varón	Mujer			Total	Varón	Mujer
1	Amazonas	400	291	109	14	Lambayeque	671	327	344
2	Ancash	819	512	307	15	Lima Metropolitana	2431	963	1468
3	Apurímac	267	181	86	16	Lima Provincias	459	269	190
4	Arequipa	667	313	354	17	Loreto	500	285	215
5	Ayacucho	468	335	133	18	Madre de Dios	63	42	21
6	Cajamarca	1030	679	351	19	Moquegua	170	85	85
7	Callao	261	95	166	20	Pasco	164	123	41
8	Cusco	910	579	331	21	Piura	744	407	337
9	Huancavelica	361	256	105	22	Puno	952	684	268
10	Huánuco	572	375	197	23	San Martín	493	349	144
11	Ica	476	208	268	24	Tacna	203	84	119
12	Junín	852	518	334	25	Tumbes	163	99	64
13	La Libertad	1020	576	444	26	Ucayali	218	136	82
TOTAL NACIONAL							15334	8771	6563

CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones relacionadas con los objetivos de la investigación

Objetivo a): identificar y sistematizar las normas que entre 1980 y 2015 han determinado los procedimientos de acceso y el ejercicio de la dirección escolar en las instituciones educativas públicas del Perú.

Entre 1980 y 2015 leyes magisteriales y normas específicas de selección y convocatoria han establecido las condiciones para ejercer la dirección escolar en IIEE públicas. Las funciones del director están señaladas en la Ley General de Educación.

Las leyes magisteriales han sido tres: ley del Profesorado-LP (1984), ley de la Carrera Pública Magisterial-LCPM (2007) y ley de Reforma Magisterial-RM (2012), que es la única actualmente vigente. El reglamento de cada una de ellas y sus modificatorias, han definido en diferentes momentos las condiciones para ejercer la función directiva.

Las normas específicas de selección y convocatoria han sido catorce (14) y en cada convocatoria se han generado diversos dispositivos (tabla 3.2) donde se detallan los procedimientos a seguir. En virtud de estas normas se han realizado 13 concursos que han permitido a los profesores nombrados acceder como titulares al cargo de director.

De manera excepcional en la década del 90 se aprobó una ley que establece la duración de la gestión del director y cuatro leyes autorizando convocatorias de concursos, al margen de la ley magisterial.

Las leyes generales de educación han sido dos, una aprobada en 1982 y otra, en 2003. Esta última está vigente y su nuevo reglamento se aprobó en 2012.

Objetivo b): aportar información relevante sobre la acción de los diferentes gobiernos en los procesos de selección de directores.

El periodo revisado comprende seis gobiernos electos que han ejercido su acción por cinco años, conforme lo establece la Constitución. Un resumen de lo realizado en cada uno de ellos respecto a la selección de directores indica lo siguiente:

- En el primero (Fernando Belaunde, 1980-1985) se aprobó y reglamentó la LP, demandada desde años atrás por los profesores. Ocurrió cuando fenecía su periodo y por ello la norma de selección de directivos aprobada no pudo ser aplicada.
- En el segundo (Alan García, 1985-1990) se modificó la norma anterior para ampliar excepciones a concursar y se desarrollaron tres procesos selectivos descentralizados, cuyos resultados no se publicaron. Al igual que el gobierno anterior, modificó la LP justo cuando finalizaba su gestión, publicándose el reglamento cuando otro gobernante había jurado el cargo.
- En el tercero (Alberto Fujimori, 1990-2000) se establecieron reglas propias de selección ajenas a la ley magisterial, centralizando en el MINEDU evaluaciones simultáneas de profesores y directivos en fechas únicas, encargando la elaboración y calificación informatizada de las pruebas a entidades especializadas, cuyos resultados se publicaron en diarios de circulación nacional.
- En el cuarto (Alejandro Toledo, 2001-2006) se restituyó la aplicación de la LP y su reglamento, descentralizando el proceso de selección, mejorando los criterios de selección, ampliando los comités de evaluación, autorizando la intervención de entidades externas para supervisar los concursos y publicando los resultados.
- En el quinto (Alan García, 2006-2011) se aprobó una nueva ley magisterial (LCPM) para que se incorporen a ella progresivamente los profesores de la

LP, previa evaluación. El énfasis estuvo en los cinco concursos de incorporación a la nueva ley y no se realizó ningún concurso de selección para cargos directivos.

- En el sexto (Ollanta Humala, 2011-2016) se aprobó una nueva ley magisterial (LRM) que deroga todas las anteriores. La implementación de la ley y su reglamento se inició con dos concursos excepcionales de acceso a cargos directivos que culminaron el presente año 2015. El proceso de selección ha sido mayormente centralizado, se ha ampliado el uso de la informática para facilitar la inscripción, el procesamiento de pruebas e información de resultados y se han implementado mecanismos para supervisar los concursos.

Objetivo c): analizar los planteamientos de las carreras magisteriales sobre el cargo directivo, principalmente sobre las condiciones para su ejercicio y los requisitos de acceso.

Las leyes magisteriales han constituido el marco regulatorio básico de los cargos directivos (director y subdirector) por cuanto éstos forman parte de la estructura de la carrera pública de los profesores. En tal virtud, sólo el profesor nombrado que ha ingresado previamente a la carrera por concurso y obtenido su nombramiento, puede posteriormente ocupar cargo directivo en una IIEE pública en calidad de titular, cumpliendo los requisitos que la misma ley y su reglamento establecen.

Las tres leyes magisteriales han dado tratamientos diferentes al cargo directivo, principalmente en cuatro aspectos:

❖ Ubicación en la estructura de la carrera.

Independientemente del cargo que ocupan, todos los profesores tienen la posibilidad de ascender durante su vida laboral (“hacer carrera”). Lo hacen a través de escalas (llamados antes niveles) y no a través de cargos.

Cada ley ha planteado requisitos para ascender en la carrera y requisitos para acceder a cargos de mayor responsabilidad, como el cargo directivo.

Poder intervenir en concursos de acceso al cargo de director exige estar ubicado en determinada escala en la carrera y contar con años de experiencia como nombrado. Ambas exigencias son mayores actualmente: IV escala y once años de servicio como mínimo.

Las últimas leyes magisteriales han diferenciado el cargo directivo y el de profesor de aula o asignatura, ubicándolos en diferentes áreas de trabajo o desempeño: gestión institucional y gestión pedagógica, respectivamente. Aunque los nombres han cambiado, son las dos áreas presentes en todas las leyes magisteriales. En la última (LRM) se han agregado dos áreas más para que el profesor de carrera tenga más campos de desarrollo magisterial: área de formación docente y área de innovación e investigación, ambas pendientes de implementación.

❖ Criterios de evaluación para acceder al cargo directivo.

Inicialmente la idea fue no diferenciar los criterios de evaluación de docentes y directivos ni establecer comisiones evaluadoras distintas. En la LP, adicional a los tres criterios comunes, se estableció una prueba de aptitud para directivos, cuya elaboración y puntuación correspondía a cada comité que autónomamente funcionaba en los diferentes órganos desconcentrados del país.

Las dos leyes posteriores (LCPM y LRM) han considerado criterios y comisiones evaluadoras diferentes, pues entienden que un profesor y un directivo son cargos de diferente naturaleza y responsabilidad. El reglamento de la LCPM señala los criterios a tener en cuenta mientras que el reglamento de la LRM dispone que el MINEDU en coordinación con otras instancias de gestión, los determinen y actualicen periódicamente.

Cabe resaltar que en la conformación de los comités de evaluación se mantiene la representación mayoritaria del órgano administrativo (que preside) pero se ha excluido a los representantes del sindicato, que sí fueron considerados en la LP. La LCPM los sustituyó por un representante de la APAFA y la LRM, por dos representantes de los directores. En ambos casos el comité funciona bajo la rectoría del MINEDU.

❖ Permanencia en el cargo directivo.

La estabilidad en el cargo directivo ha estado íntimamente ligada al tema de la estabilidad laboral casi absoluta defendida por los profesores, exigencia que se concretó en 1990 con la modificación de la LP, que estableció el derecho a la estabilidad en la plaza, nivel, cargo, lugar y centro de trabajo. El reglamento adicionó el turno de trabajo.

Las dos leyes magisteriales posteriores cambiaron esta situación concediendo una estabilidad relativa, sujeta al desempeño laboral, cuya evaluación se hará trienalmente.

Consecuentemente el cargo directivo ha pasado de ser vitalicio, con duración indeterminada, a tener un periodo definido de gestión, inicialmente de cinco años y luego de tres. La posibilidad de su renovación se sujeta igualmente a una favorable evaluación del desempeño como directivo.

Este cambio de enfoque ha generado protestas y reclamos judiciales de directores titulares que piden permanecer en el cargo directivo por ser un derecho adquirido y se han negado a participar en las últimas convocatorias. Sentencias del Tribunal Constitucional han ratificado la legalidad de las disposiciones que establecen la temporalidad del cargo directivo.

❖ Incentivos para el ejercicio del cargo.

El director al igual que los profesores, recibe su remuneración mensual según la escala magisterial donde se ubique y la jornada de trabajo que cumpla. Su

jornada es de 40 horas cronológicas pero le pagan como si fueran horas pedagógicas (de 45 minutos).

Adicionalmente recibe una asignación específica por desempeñar el cargo directivo, cuyo monto y criterio de asignación han variado con cada ley magisterial. En la LP el monto difiere según el número de secciones de la IIEE; en la LCPM es un porcentaje adicional de su remuneración regular según los turnos de funcionamiento de la IIEE y en la LRM es un monto diferenciado según el mismo criterio.

En las dos primeras leyes esta asignación también correspondía a los profesores encargados temporalmente en un cargo directivo, cosa que no ocurre con la actual LRM donde únicamente la perciben directivos titulares designados previo concurso público.

Objetivo d): comparar los diferentes procedimientos de acceso al cargo directivo implementados en el periodo en estudio, analizando sus aspectos o dimensiones sustantivas.

Para efectos comparativos se han estudiado los procesos de selección implementados considerando seis (6) aspectos o dimensiones básicas. En cada uno de ellos los hallazgos más significativos son los siguientes:

❖ Conducción del proceso y convocatoria.

En todos los casos las normas han sido aprobadas por el MINEDU y los órganos desconcentrados del sector han participado en su implementación, en unos casos de manera determinante y en otros como apoyo a las acciones conducidas desde el MINEDU. Por función a estos órganos ha correspondido la expedición de las resoluciones de nombramiento a los nuevos directores.

En los concursos sustentados en la LP, el rol de estos órganos ha sido determinante por la autonomía concedida a los Comités de Evaluación, a los que también correspondía realizar la convocatoria en fechas diferentes.

La mayor centralización se dio después del autogolpe del gobierno fujimorista (1994-2000), pues todo el proceso de selección se condujo desde el MINEDU y los órganos desconcentrados únicamente ayudaron a divulgar los resultados.

En los últimos concursos de 2014 el MINEDU ha vuelto a centralizar el proceso y realizado las convocatorias, pero las DRE y UGEL han tenido mayor nivel de intervención, designando comités de vigilancia y encargándose sus comités de evaluación de aplicar algunos instrumentos.

❖ Comisión(es) de evaluación.

En la mayoría de las convocatorias se han establecido comités de evaluación en los órganos desconcentrados y lo que ha cambiado son sus competencias y sus conformantes.

En los primeros concursos los comités eran responsables de conducir todo el proceso y tenían autonomía para ello. Su conformación inicialmente de cinco y después de ocho, incluía representantes de los sindicatos de maestros.

En el periodo ya indicado del fujimorismo no se establecieron estos comités descentralizados y en su lugar se constituyó una comisión central de funcionarios designada por el ministro, que dirigió todo el proceso desde el MINEDU.

En el gobierno de Toledo se hizo una combinación de ambas experiencias, estableciendo una comisión central y también comités de evaluación en los diferentes órganos del país, siempre con representación sindical.

Últimamente la conducción central la asume un órgano institucional del MINEDU (Dirección de Evaluación de la DIGEDD), manteniéndose comités de evaluación descentralizados que no incluyen representantes sindicales.

❖ Requisitos del postulante.

El requisito general establecido por todas las normas es ser profesor nombrado y encontrarse en servicio activo. A ellos se han agregado otros que exigen no estar incurso en faltas o delitos, acreditándolo inicialmente con declaración jurada con cargo a verificación posterior.

Los requisitos específicos del cargo están ligados a la ubicación en determinado nivel o escala y el mínimo de años de servicio. En pocos casos se añade acreditar experiencia o formación para el cargo.

En la convocatoria del 2005 se exigió como requisito específico presentar un proyecto de desarrollo (PEI) de la IIEE donde postulaba. El planteamiento fue recogido en la LCPM de 2007 pero a nivel de perfil de proyecto.

Aunque en todos los órganos administrativos existe un escalafón donde los profesores registran documentadamente su experiencia y formación profesional, en cada concurso al profesor se le pide entregar documentos. Ello se explica por las deficiencias con que se administra el escalafón a nivel nacional, cuya reestructuración se anuncia reiteradamente.

❖ Fases o etapas del concurso.

El señalamiento de fases tiene que ver con la amplitud de la convocatoria, pues aunque todas las disposiciones exigen concurso público, sus alcances no son similares.

La LP, sobre todo a partir de su modificación en 1990, dispuso que el concurso tendría dos fases: una primera a nivel interno de la IIEE y una segunda, abierta a las demás instituciones. La idea era facilitar la promoción interna de profesores del centro, de mayor nivel magisterial y antigüedad, para que ocupen el cargo directivo. La exigencia en este caso era contar con dos candidatos aptos cuando menos.

Sólo cuando no se cubría la plaza en esta primera fase se pasaba a una segunda de carácter público. En este caso participaban profesores de otros centros quienes sólo podían postular a una plaza y en un centro educativo determinado. De no cumplir esta regla el postulante era descalificado.

Este modelo fue recogido en todas las convocatorias que tuvieron como referente legal la LP.

Las convocatorias del gobierno de Fujimori y las últimas de 2014 no han considerado dos fases sino una sola donde el profesor postula a cualquier plaza del territorio nacional. La diferencia es que en la última convocatoria por primera vez se ha superado la restricción de postular a una única plaza y en una sola IIEE. En este caso el profesor ha postulado al conjunto de plazas vacantes de una determinada UGEL, según el nivel o modalidad educativa de su título profesional. Al final del concurso, según su ubicación en el cuadró de méritos, cada profesor ha escogido la plaza de su preferencia.

El término etapas se ha usado para referirse a procedimientos donde debe superarse previamente una primera prueba clasificatoria, para seguir en concurso. Es lo que dispuso la LCPM pero que no se aplicó en el caso de directivos y lo que sí ha ocurrido en la última convocatoria, donde se exigió a los postulantes superar un puntaje mínimo para seguir en el proceso de selección.

❖ Criterios de evaluación.

En las diferentes convocatorias se han establecido diversos criterios que pueden agruparse en tres tipos. El primero ha tenido como base las disposiciones de la LP, el segundo propio del gobierno fujimorista y el tercero, basado en la LRM.

El primer tipo de la LP estableció cuatro criterios en el caso de cargos directivos: antecedentes profesionales, desempeño laboral, méritos y prueba de aptitud. Las convocatorias hechas a su amparo han dado una valoración

diferente a cada uno de ellos y en algunos casos han establecido un puntaje mínimo aprobatorio.

Bajo el mismo marco pero con la intención de hacer más exigente la evaluación, las evaluaciones de 2001 y 2006 agregaron criterios adicionales: una entrevista y la presentación de un proyecto (PEI), respectivamente. Adicionalmente la de 2006 autorizó a las DRE a contratar con las universidades de la zona la elaboración de las pruebas y subió el puntaje mínimo aprobatorio.

En todos estos casos los postulantes expresaron su rechazo al uso de criterios cuya puntuación dependía de la subjetividad de los miembros del comité de evaluación (entrevista, por ejemplo), lo que explica la cantidad de reclamaciones.

El segundo tipo se aplicó en cuatro convocatorias del gobierno de Fujimori, donde el único criterio de evaluación fue una prueba escrita aplicada a nivel nacional en fecha única. La simplicidad del criterio, su calificación por medios informáticos y la publicidad de sus resultados nacionales hizo que su aceptación fuera mayor.

El tercer tipo basado en la LRM, es de reciente aplicación en dos convocatorias y toma algunos elementos de la experiencia fujimorista. El MINEDU ha aplicado dos pruebas en fecha única, una de ellas clasificatoria y publicado los resultados en una plataforma informática habilitada en la página web del MINEDU. En la segunda convocatoria, ha adicionado la calificación de la trayectoria profesional de los postulantes, que los comités de evaluación han realizado en base a un formato entregado.

En ambas convocatorias se ha aplicado una evaluación oral específica a los postulantes a centros de EIB, para garantizar el dominio de la lengua originaria.

❖ Nombramiento y/o designación.

En los concursos descentralizados donde han operado los comités de evaluación, a ellos ha correspondido publicar el cuadro de méritos, declarar los ganadores y adjudicar en acto público la plaza directiva. En los concursos centralizados, la determinación de ganadores ha correspondido a la comisión o dependencia del MINEDU.

En ambos casos, la expedición de la resolución correspondiente ha estado en manos del órgano administrativo (USE, UGEL, etc.). En los últimos años el MINEDU controla este acto administrativo a través del sistema informático NEXUS, cuyo uso es obligatorio.

La condición de nombrado o designado hace referencia a la condición de temporalidad y permanencia en el cargo. Con la LP los directores eran nombrados pues estaba asegurada su permanencia hasta cesar en el servicio. Aunque en 1994 la ley 26269 dispuso expresamente la temporalidad del cargo (5 años) los concursos realizados por el mismo gobierno (Fujimori) culminaron expidiendo resoluciones de nombramiento de los directores.

Los concursos de 2001 y 2006 corrigieron la situación y dispusieron el uso del término designación para quien asuma el cargo directivo, para enfatizar que es una situación temporal. Esta disposición no fue cumplida por todos los órganos administrativos, algunos de los cuales emitieron resoluciones de nombramiento, que el profesor entiende como una situación permanente.

La LCPM y la LRM han incluido en su texto la designación de los directores y no su nombramiento. Este último término se utiliza únicamente cuando un profesor ingresa como nombrado a la carrera pública en la primera escala, previo concurso público.

El reciente concurso de 2014 busca asegurar el cumplimiento de esta disposición a través del mencionado sistema informático NEXUS, que controla el movimiento de plazas a nivel nacional.

5.2 Conclusiones relacionadas con las hipótesis de la investigación

Hipótesis central

En el periodo 1980-2015 se han producido cambios significativos en los procedimientos de acceso a la dirección escolar de instituciones educativas públicas y en las condiciones establecidas para su ejercicio. Estos cambios no han ido a la par con una revisión y redefinición de las funciones asignadas al director en la legislación nacional.

Los trece concursos de acceso a la dirección escolar implementados en el periodo en estudio, han puesto de manifiesto diversas modificaciones que se han producido en el tiempo, orientadas a brindar mayores garantías de transparencia a los profesores postulantes y el uso de instrumentos adecuados al cargo y función directiva que se postula.

Evidencia de ello son los procedimientos informáticos utilizados para dar seguridad a la inscripción e informe de resultados, los procedimientos automatizados de calificación de pruebas, los mecanismos de vigilancia en las sedes donde se realizan los concursos, la logística para evitar la filtración de las pruebas, incluida la simultaneidad de los concursos en fechas únicas de acuerdo a normas y cronogramas de público conocimiento.

De igual forma se han ido modificando los requisitos para la postulación y los instrumentos evaluativos buscando adecuarlos a estándares recientemente aprobados que establecen las competencias del buen desempeño del directivo escolar.

Respecto a los primeros concursos ha disminuido el número de reclamos referidos a idoneidad de los procedimientos o denuncias sobre mecanismos administrativos orientados a favorecer ilegalmente a determinados postulantes.

Todos estos cambios, siendo destacables, no han obedecido a una política que aborde sistemáticamente los diferentes aspectos que rodean el ejercicio

directivo, aunque es perceptible un esfuerzo por crear condiciones institucionales desde el MINEDU para estudiar y atender con mayor coherencia la problemática docente.

El mayor desfase se observa respecto a las atribuciones que las leyes fundamentales, como la Ley General de Educación, conceden a los directores escolares. Estas han permanecido invariables desde el año 2003 a pesar que en el discurso oficial las autoridades educativas se proponen fortalecer los equipos directivos, promover el liderazgo pedagógico y fortalecer la autonomía escolar.

Una atenta lectura de las atribuciones o funciones reconocidas por ley al director escolar muestra que no existe un marco legal sólido que abra la posibilidad de hacer realidad dichos postulados. Con un marco legal renovado será más factible atender y financiar los diversos aspectos de la función directiva, cuyo importante rol ha sido destacado en el estudio.

Este desfase observable a partir de los datos aportados por la presente investigación, se orienta a confirmar la hipótesis adelantada.

Hipótesis asociadas

- c. Los cambios en la legislación magisterial han incidido en la temporalidad del cargo directivo, concursos públicos nacionales para su acceso, la evaluación de su desempeño y una mayor experiencia laboral para su ejercicio.**

El análisis de las tres leyes magisteriales vigentes en el periodo 1980-2015, respecto al cargo y función directiva, ha mostrado variaciones en su enfoque, como ya se ha indicado en las conclusiones relacionadas con los objetivos de la investigación.

Entre los cambios destacan cuatro por su impacto en el ejercicio de la función directiva. El primero de ellos ha establecido la temporalidad del cargo, incorporando en las últimas leyes magisteriales (LCPM y LRM) una disposición

legal vigente desde 1994. Con ello el cargo directivo ya no es de duración indeterminada o de carácter vitalicio y quien lo asume sabe que puede retornar a su cargo docente original, luego de ejercerlo.

La temporalidad dispuesta inicialmente de cinco años ha regido hasta los últimos concursos pasados de 2005 y 2006. Los recientes concursos de directivos de 2014 y 2015 se rigen por una temporalidad de tres años, que constituirá una experiencia inédita en el caso peruano. Debe recordarse que este cambio de cinco a tres años no obedeció a una evaluación previa y a la fecha no existen estudios que señalen la conveniencia de un periodo u otro. Intuitivamente pareciera que los tres años resultarán cortos teniendo en cuenta las exigencias formativas a los nuevos directores, las funciones que se les vienen adicionando y los resultados que se esperan de su gestión.

El segundo cambio tiene que ver con la exigencia inexcusable de concursos públicos para acceder a un cargo directivo, hecho que ha generado una alta expectativa e interés de los docentes por participar en ellos. Justamente esta alta participación en los concursos exige la implementación de mecanismos que aseguren la confiabilidad e imparcialidad del proceso.

Estos concursos públicos permiten la postulación de los docentes a cargos directivos de diferentes lugares del país, sin restricción territorial. Ello se ha complementado con la última disposición que permite postular a un conjunto de cargos directivos de un ámbito administrativo (UGEL), superando la restricción vigente por años de postular a un único cargo e IIEE pública.

El tercer cambio tiene que ver con la evaluación del directivo en su desempeño como tal, para determinar su continuidad en el cargo. Ello ha obligado a establecer estándares de desempeño (Marco de buen desempeño del directivo) para tener referentes públicos y objetivos para esta evaluación.

Si bien la ley magisterial señala esta exigencia al tercer año de ejercicio directivo, no hay experiencia previa sobre este tipo de evaluación y de cumplirse los plazos, el año 2017 se realizará la primera de ellas. Por ello su

cumplimiento constituye un reto y la posibilidad de un aprendizaje para el país, tomando como referencia diversas experiencias internacionales en curso.

Este tipo de evaluación del desempeño directivo está asociada a la evaluación general de desempeño que según ley (LRM) corresponde realizar a los docentes cada tres años, a partir de su labor cotidiana en las aulas. Para un directivo, una evaluación desfavorable generará su retorno a las aulas, para un docente, una reiterada evaluación desfavorable (por tres veces) lo retirará del servicio público.

El cuarto cambio tiene que ver con la experiencia laboral requerida para ejercer un cargo directivo. En el caso de las leyes magisteriales peruanas la orientación ha sido en el sentido de exigir una mayor experiencia, reflejada en años de servicio público (11) y ubicación en la escala de carrera (IV).

A diferencia de los tres cambios anteriores, sobre los que hay consenso, en este caso no hay unanimidad. Hay voces que piden no cerrar la posibilidad que docentes más jóvenes accedan a cargos directivos, pidiendo una disminución de las exigencias actuales que se consideran exageradas. El último concurso público realizado - excepcional por no exigir en esta oportunidad la ubicación en la IV escala - pareciera darles la razón pues el promedio de edad ha disminuido respecto a los directivos anteriores.

Los cuatro cambios comentados son notoriamente cambios de gran calado, consignados en las leyes magisteriales analizadas en esta investigación.

- d. Los cambios en los procedimientos de selección de directores se han orientado principalmente a centralizar su conducción en el MINEDU, implementar concursos nacionales bajo un cronograma único, ampliar la postulación más allá de un único cargo para una mejor selección de candidatos e informatizar los procesos de inscripción, calificación de pruebas y publicación de resultados.**

Como ya se ha indicado, los diversos procedimientos de selección para cargos directivos implementados en los últimos 35 años, han tenido diversas características y énfasis. En todos ellos el MINEDU ha tenido a su cargo la expedición de la normatividad específica de cada convocatoria, orientando los diversos procesos.

La experiencia ganada en cada concurso realizado ha permitido ir revisando los procedimientos y en algunos casos mejorándolos, si bien su realización ha estado a cargo de diversas gestiones ministeriales en diferentes periodos de gobierno. Ello explica la ausencia de una nítida línea de continuidad entre un proceso y otro.

Lo que resulta notorio es que desde el MINEDU se han ido imponiendo algunas decisiones con la idea de ejercer con mayor eficacia su rol rector, en un proceso nacional complejo, casi siempre objeto de variados reclamos por parte de los docentes postulantes a cargos directivos.

De lo revisado en esta investigación destacan cuatro procedimientos adoptados, particularmente en las últimas convocatorias. El primero de ellos tiene que ver con la centralización en el MINEDU de la conducción y control del proceso, restringiendo la participación de los órganos administrativos e IIEE. Con ello se busca asegurar el cabal cumplimiento de lo normado evitando interferencias administrativas que pudieran generar críticas o reclamos por parte de los miles de docentes que participan en cada convocatoria.

Se llega a la decisión de centralizar luego de años en que los órganos administrativos descentralizados tuvieron a cargo - vía comités de evaluación autónomos - de la ejecución de estos procesos normados por el MINEDU, con resultados no siempre públicos y transparentes y con habituales reclamos y denuncias sobre irregularidades. Históricamente el hecho está ligado al manejo arbitrario de las plazas (cargos públicos presupuestados) y actos de corrupción que han sido objeto de diversas denuncias por parte de instituciones como la Defensoría del Pueblo y estudiosos de la problemática educativa.

Asumiendo el control se busca desde el MINEDU brindar mayores garantías de imparcialidad y recuperar la confianza en los concursos para directivos. La reacción favorable de los postulantes pareciera indicar que se trata de una decisión adecuada en las actuales circunstancias.

Junto con esta decisión, el MINEDU ha adoptado otros procedimientos con similares objetivos. El segundo de ellos es establecer, publicar y cumplir un cronograma que permite su realización ordenada en todo el país. Con ello se asegura por ejemplo la aplicación simultánea de los instrumentos de evaluación en fecha única y la publicación oportuna de los resultados.

El tercer procedimiento adoptado, ya mencionado en comentario anterior, es no restringir la postulación a un único cargo directivo como ha ocurrido tradicionalmente, mecanismo que anulaba la posibilidad de seleccionar a más de un docente calificado por centro educativo.

Los docentes interesados en acceder a un cargo directivo pueden postular en cualquier lugar del territorio nacional e inscribirse en una UGEL de su elección. En este caso su postulación es a todos los cargos directivos del nivel o modalidad educativa que seleccione y que están puestos a concurso en el ámbito de referida UGEL. La adjudicación de las plazas vacantes - hasta su total cobertura - se hace de acuerdo al orden de mérito alcanzado por el postulante, merced a los puntajes obtenidos en los diversos aspectos evaluados.

El cuarto procedimiento tiene que ver con la informatización de varios de los procesos que comprende el concurso. En esta plataforma ubicada en el página web del MINEDU el postulante registra su inscripción, obtiene su clave personal a utilizar durante el proceso y se informa de los resultados detallados del concurso. Las pruebas aplicadas se califican con procedimientos automatizados cuyo control asegura la objetividad y no manipulación de los resultados.

El análisis realizado a los diversos procesos implementados para seleccionar directivos de IIEE públicas muestra que éstos y otros procedimientos se han adoptado progresivamente buscando asegurar procesos selectivos más transparentes y superar limitaciones aún presentes.

Los cuatro procedimientos mencionados han caracterizado las últimas convocatorias públicas y estando a puertas de un nuevo proceso electoral, nada asegura su continuidad en la próxima gestión gubernamental.

5.3 Propuestas para el fortalecimiento de la dirección escolar en el Perú

Al igual que otros países, en el Perú se han desarrollado diversos procesos encaminados a mejorar el ejercicio de la dirección escolar en las instituciones educativas públicas. La investigación realizada muestra los cambios que se han dado en los últimos 35 años tanto en materia legislativa como en procesos evaluativos dirigidos a mejorar la selección de los cuadros directivos.

Estas normas y procedimientos siendo importantes, aún resultan insuficientes para garantizar que los directores cumplan el rol determinante que la investigación contemporánea les asigna en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Por ello a la luz de los resultados de este estudio, procede el señalamiento de medidas orientadas a fortalecer el ejercicio de la función directiva:

- a. Una primera medida sería impulsar la revisión, actualización y reformulación de las principales atribuciones de los directivos escolares, buscando compaginar lo que establecen leyes específicas, como la Ley General de Educación y Ley de Reforma Magisterial, con aquellas nuevas disposiciones que establecen estándares de desempeño, como es el caso del Marco de Buen Desempeño del Directivo.

Esta compatibilización es necesaria para hacer viable en las IIEE la gestión pedagógica que se requiere y exige al director actualmente, competencias

que no están claramente señaladas en las normas sustantivas que definen su rol. Igualmente es necesaria para potenciar sus atribuciones en la gestión de la escuela, en la perspectiva de superar actuales restricciones a la autonomía escolar requerida.

- b. Esta revisión debería incluir el reforzamiento de la función directiva, entendida como un trabajo de equipo, colegiado, que supere el actual carácter unipersonal predominante. El director no puede asumir solitariamente, sin el concurso de la comunidad magisterial y los padres de familia, las complejas y urgentes tareas de cambio que requeridas para superar de manera consistente los graves problemas de aprendizaje estudiantil, puestas de manifiesto en las evaluaciones nacionales e internacionales realizadas.
- c. Las medidas de reforzamiento deben tomar en cuenta las características de las IIEE públicas que como se ha visto configuran estructuras organizativas diversas, que en el caso de los numerosos centros unidocentes y multigrado plantean dificultades para su adecuada conducción. En perspectiva esto exige al Ministerio de Educación plantear nuevos modelos organizativos de las instituciones educativas públicas, medida anunciada en más de una oportunidad y aun no cumplida.
- d. El Ministerio de Educación debe adoptar medidas urgentes para asegurar que cada institución educativa cuente con el presupuesto requerido para financiar el cargo de director, es decir regularizar el déficit de plazas directivas que el actual Ministro estima en cerca de 18 mil. No es compatible señalar como objetivo estratégico la modernización de la gestión educativa y seguir manteniendo esta situación de vieja data, sobre todo en momentos que el Sector cuenta con recursos presupuestales sustantivamente mayores que antaño.
- e. Lo anterior debe llevar aparejada la decisión de dotar a las instituciones educativas públicas del personal administrativo mínimo que apoye la gestión y permita al director centrarse en las tareas propias de su cargo.

- f. Considerando los tiempos, costos y logística que implica el desarrollo de cada proceso de selección de directivos y la duración de los procesos formativos subsecuentes, es necesario ampliar el periodo de gestión directiva de tres años consignado en la Ley de Reforma Magisterial. Este tiempo resulta muy corto para hacer seguimiento y valorar adecuadamente la gestión de los nuevos cuadros directivos. Se podría retomar el periodo de cinco años establecido desde 1994 por la Ley N° 26269, pues es una experiencia que ha regido por varios años aunque no ha sido evaluada.
- g. Para alentar la presencia de docentes jóvenes en el ejercicio de la función directiva, debe modificarse la Ley Reforma Magisterial en la disposición que establece estar ubicado en la IV escala magisterial para poder postular, que implica un mínimo de once (11) años como profesor nombrado. Debe insistirse en el planteamiento inicial del Proyecto presentado por el Poder Ejecutivo que establecía como requisito encontrarse en la III escala.

Como sustento adicional de este planteamiento debe tenerse en cuenta que gran número de docentes obtienen su nombramiento luego de varios años de ejercer docencia en condición de contratados.

- h. El nuevo diseño formativo en ejecución establecido para los docentes que acceden al cargo directivo en el marco de la Ley de Reforma Magisterial, que implica de manera obligatoria un periodo de inducción y la aprobación de un programa de segunda especialización, debe ser materia de una evaluación sistemática por parte del MINEDU para determinar su efectividad y la conveniencia de mantenerlo como proceso formativo posterior a la asunción del cargo o reformularlo para que su aprobación constituya uno de los requisitos obligatorios para los docentes que deseen postular a la dirección del centro educativo.
- i. Si bien en el diseño de la legislación magisterial no está prevista la existencia de una carrera como directivo, es necesario desarrollar

mecanismos para fortalecer y alentar el desarrollo profesional de quienes asumen y ejercen este cargo. Su ejercicio debería ser considerado mérito, puntuable significativamente, para acceder a otros cargos de responsabilidad y su renovación, luego de evaluar su desempeño, debe premiarse con la concesión de becas de posgrado.

- j. Es necesario revisar y actualizar las remuneraciones mensuales y las asignaciones específicas que reciben los directivos por el desempeño de sus funciones, sea en calidad de titulares o encargados, considerando que su jornada de trabajo mínima de 40 horas cronológicas no está reconocida en la escala salarial vigente (que reconoce horas pedagógicas). La mejora de sus remuneraciones supone modificar el piso salarial docente.
- k. Para favorecer una mejor selección de docentes que postulan a los cargos directivos, debe mantenerse y consolidarse como criterio permanente el adoptado en el último concurso realizado en 2014, que permite a los docentes inscribirse y postular al conjunto de cargos directivos vacantes de todo el ámbito de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). Los concursos anteriores, que exigían la postulación a un único cargo e institución educativa, generaban la temprana eliminación de candidatos destacados.
- l. Si bien es deseable descentralizar los procesos selectivos de acceso a cargos directivos, la actual conducción centralizada e informatizada por parte del Ministerio de Educación se justifica en tanto no se reestructuren y fortalezcan los órganos intermedios (Direcciones Regionales de Educación-DRE y Unidades de Gestión Educativa Descentralizada-UGEL), que requieren contar con suficiente personal calificado titular y dotarse de mecanismos que aseguren transparencia y moralidad en sus actos administrativos.

Este conjunto de propuestas intenta incidir en distintas áreas consideradas claves para el fortalecimiento del ejercicio de la función directiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Manuel (2014). La dirección escolar en la LOMCE. *Organización y Gestión Educativa*, 2, pp. II-III.

ALVAREZ, Manuel (2006). La escuela pública también tiene derecho a una dirección profesional. *Avances en Supervisión Educativa*, nº 4.

http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=94&Itemid=32

ALVAREZ, Manuel (2003). La dirección escolar en el contexto europeo. *Organización y Gestión Educativa*, 2, pp. 5-20.

ÁLVAREZ, Manuel (1999). *Evaluación europea de la educación: diversidad y confluencia*. Bilbao: Universidad de Deusto.

ÁLVAREZ, Manuel (1997). La dirección educativa profesional. *Cuadernos de Pedagogía* 262.

ÁLVAREZ, Manuel (1993). *El perfil del Director en el sistema educativo español: influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de la dirección*. Madrid: UNED. Tesis doctoral inédita.

ARMACANQUI, Julio (1991). La Ley del Magisterio: avances y retrocesos. En ARMACANQUI, Julio, Teófilo MAMANI y Ricardo CLADERÓN. *Legislación docente. Ley del profesorado y su reglamento*. Lima: IPP, pp. 61-81.

BARBER, Michael y MOURSHED, Mona (2007). *How the world's best performing school system come out on top*. Londres: McKinsey and Company. (Publicado en español con el título *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Documento de trabajo 41. Santiago de Chile: PREAL, 2008).

BARRANTES, Emilio (1989). *Historia de la educación en el Perú*. Lima: Mosa Azul editores

BATANAZ, Luis, (2006). La función directiva, elemento clave para el desarrollo de las instituciones educativas. *Avances de Supervisión Educativa*, nº 4.
http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=92&Itemid=32

BATANAZ, L. (2005). El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas. *Revista Española de Pedagogía*, 232, 443-470.

BENAVIDES, Martín y Magrith MENA (2010). *Informe de progreso educativo-Perú*. Lima: PREAL-GRADE.

BERNAL, José (2014). Funciones de los directores escolares: una nueva función pública hacia el gerencialismo. *Forum Aragón* 12, año IV, pp. 18-26

BOLÍVAR, Antonio (2013a). Autonomía de los centros y participación en el contexto actual. *Participación Educativa*. Revista del Consejo Escolar del Estado. Madrid, segunda época, vol. 2, nº 2, pp. 81-88.

BOLÍVAR, Antonio (2013b). La dirección escolar en España: de la gestión al liderazgo. Ponencia presentada en el Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos: "Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores". Universidad de Deusto, Donosti, 1 al 3 julio de 2013.
http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/La%20direccion%20escolar.pdf

BOLÍVAR, Antonio; LÓPEZ, Julián y MURILLO, F. Javier (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, pp. 15-60 (Fecha de consulta: 01/11/2015)

BORDEN, Allison (2002). *Directores de Escuela en América Latina y el Caribe: ¿líderes del Cambio o sujetos a Cambio?*. Washington: BID

CANTÓN, Isabel (2013). Antecedentes, formación, selección y calidad de los directores escolares. *Participación Educativa*. Revista del Consejo Escolar del Estado. Madrid, segunda época, vol. 2, nº 3, pp. 165-173.

CARDÓ, Andrés (1993). Diagnóstico de la educación. En IPAE-FORO EDUCATIVO. *I Encuentro Nacional por la Educación. Educación: inversión para el desarrollo*. Lima: UNICEF, pp. 27-43

CAVERO, Martín y Álvaro GÁLVEZ (2014). Entre la discrecionalidad y la meritocracia: intentos de reforma de los recursos humanos del Estado. *Revista Argumentos*. Lima, año 8, nº 1, pp.

COMUNIDAD DE MADRID (2009). *La autonomía de los centros educativos*. Madrid: Consejería de Educación.

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN (2015). *Proyecto Educativo Nacional. Balance y recomendaciones 2014*. Lima: CNE

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Lima: CNE

CONTRERAS, Carlos (1996). *Maestros, mistis y campesinos en el Perú rural del siglo XX*. Lima: IEP. (Documento de Trabajo, 80. Serie Historia, 16)

CUENCA, Ricardo y STOJNIC Lars (2008). *La cuestión docente: Perú, carrera pública magisterial y el discurso del desarrollo profesional*. Buenos Aires: FLAPE

CHIRINOS, Luis (2011). *Descentralización de la gestión educativa*. Lima: Proyecto USAID/PERU/SUMA

DE LA ORDEN, Arturo (2013). Autonomía de los centros escolares y calidad de la educación. *Participación Educativa*. Revista del Consejo Escolar del Estado. Madrid, segunda época, vol. 2, nº 2, pp. 21-28.

DE LA ORDEN, Arturo (2007). El concepto de autonomía aplicado a los centros de enseñanza. En VARIOS. *Libertad, calidad y equidad en los sistemas educativos*. Madrid: Publicaciones de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, pp. 243-252.

DELORS, Jacques (1997). *La educación encierra un tesoro*. México: Correo de la UNESCO

DEBÓN, Santiago (1997). *La dirección escolar en España. Una función en decadencia Teorías y procesos de deterioro*. Universidad de Granada. Tesis doctoral inédita.

DÍAZ, Hugo (2013). Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar. Lima: Somos Maestros e Instituto Apoyo.

DÍAZ, Hugo (1995). Administración y gestión de la educación. En TAREA. *Políticas educativas: propuestas para el debate*. Lima: Tarea Asociación de Publicaciones Educativas, pp. 31-44.

DÍAZ, Hugo y Jaime SAAVEDRA (2000). *La carrera de maestro: factores institucionales, incentivos económicos y desempeño*. Lima: Grade.

DIEZ, Javier y FLECHA, Ramón (2010). Comunidades de aprendizaje: un proyecto de transformación social y educativa. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Zaragoza, nº 67, pp. 19-30

EGIDO, Inmaculada (2015a). El liderazgo escolar como ámbito de la política educativa supranacional. Madrid, *Bordón. Revista de Pedagogía*, vol. 67, nº 1, (número monográfico: Educación Supranacional), pp. 71-84.

EGIDO, Inmaculada (2015b). El liderazgo escolar en Europa. Recomendaciones y políticas para la mejora. *Revista PyM Padres y Maestros*. Madrid, U.P. Comillas, nº 361, pp. 18-22.

EGIDO, Inmaculada (2013). La profesionalización de la dirección escolar: tendencias internacionales. *Participación Educativa*. Revista del Consejo Escolar del Estado. Madrid, segunda época, vol. 2, nº 2, pp. 21-28.

EGIDO, Inmaculada (2006). El director escolar: modelos teóricos, modelos políticos. *Avances en Supervisión Educativa*, nº 4.

http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=32

EGIDO, Inmaculada (1998). *Directores escolares en Europa: Francia, Reino Unido y España*. Madrid: Escuela Española.

ESTEBAN FRADES, Santiago (2013). Cómo encarar el devenir de la educación desde las diferentes ciencias sociales y humanas. La visión de los futuros profesores. *Avances de Supervisión Educativa*, nº 19.

http://www.adide.org/revista/images/stories/revista19/ase19_mono05.pdf

ESTRUCH, Joan (2004). La selección de directores escolares en Europa. *Organización y Gestión Educativa*, 2, pp. 21-24.

ESTRUCH, Joan (2002a). *Dirección profesional y calidad educativa*. Barcelona: CISS-Praxis.

ESTRUCH, Joan (2002b). Hacia la profesionalización de la dirección de centros escolares. *Revista de Educación* 329, pp. 77-90.

EURYDICE (2013). *Cifras clave del profesorado y la dirección de centros educativos en Europa. Edición 2013*. Luxemburgo: Oficina de publicaciones de la Unión Europea.

EURYDICE (2008). *La autonomía escolar en Europa. Políticas y medidas*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia - CIDE.

EURYDICE (1997). *Directores de centros docentes en la Unión Europea*. Bruselas.

FLECHA, Ramón y LARENA, Rosa (2008). *Comunidades de aprendizaje*. Sevilla: Fundación Ecoem.

GAIRÍN, Joaquín (Coord.) (2011). *La dirección de centros educativos en Iberoamérica. Reflexiones y experiencias*. Santiago de Chile: Red AGE.

GARCÍA, Ana; Manuel POBLETE, y Aurelio VILLA (2006). La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. *XXI. Revista de Educación*, 8, 3-34.

GENTO, Samuel (2013). Relevancia del liderazgo de la dirección para la calidad de la institución educativa. *Participación Educativa*. Revista del Consejo Escolar del Estado. Madrid, segunda época, vol. 2, nº 2, pp. 37-49.

GÓMEZ DACAL, Gonzalo (2013). *Claves para la excelencia educativa. Organizaciones escolares únicas y excepcionales*. Madrid: Wolters Kluwer.

GÓMEZ DACAL, Gonzalo (1992). El director de centros: ¿profesional o cargo?. En *La dirección, factor clave de la calidad educativa. Actas del I Congreso Internacional sobre Dirección de centros docentes*. Bilbao, ICE de la Universidad de Deusto, pp. 23-48.

GÓMEZ DACAL, Gonzalo (1991). Las funciones directivas y su profesionalización. *Bordón*, 43 (2), pp. 119-129.

GONZÁLEZ, María Teresa (2011). Dirección y liderazgo educativo en los centros escolares. En GONZÁLEZ, M.T. (coord.). *Innovaciones en el gobierno y la gestión de los centros escolares*. Madrid: Síntesis, pp. 163-184.

GREEN, Andy (2007). Educación, globalización y el papel de la educación comparada. En BONAL, Xavier y otros (compiladores). *Globalización y Educación. Textos fundamentales*. Madrid: Miño y Dávila editores, pp.61-86

IIPE (2002). *Los docentes y los desafíos de la profesionalización en el Perú. Primeros resultados de encuesta nacional a docentes del Perú*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.

LEITHWOOD, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?. Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

MARTÍNEZ, José (2003). La dirección de centros escolares. En GONZÁLEZ, María, NIETO, Miguel y PORTELA, Antonio. *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson-Prentice-Hall, pp. 225-241

MEZZADRA, F. y BILBAO, R. (2011). *Los directores de escuela: debates y estrategias para su profesionalización*. Buenos Aires: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento-CIPPEC.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.

MONTERO, Antonio (2012). *Selección y evaluación de directores de centros educativos*. Madrid: Wolters Kluwer.

MONTERO, Antonio (2008). El acceso a la dirección en el sistema educativo español. Dificultades para la definición de un modelo. *Revista de Educación*, 347, PP. 275-298.

MONTERO, Antonio (2006). *Selección y nombramiento de directores de centros docentes en España. Algunas dificultades para la definición de un modelo tras el desarrollo que realizan las Administraciones educativas*. Universidad de Sevilla. Tesis doctoral inédita.

MORENO, Juan. M. (1997). Estudio comparado de los modelos de acceso-selección a la dirección de centros escolares. En MEDINA, Antonio (Coord.). *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED, pp. 99-109

MURILLO, F. Javier, Raquel BARRIO y M^a José PÉREZ (1999). *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: CIDE.

NUÑEZ, Iván, José WEINSTEIN y Gonzalo MUÑOZ (2012). ¿Posición olvidada?. Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. En WEINSTEIN, José y Gonzalo MUÑOZ (editores). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?*. Santiago: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y CEPPE, pp. 371-396.

OCDE (2015). *Política educativa en perspectiva 2015. Hacer posibles las reformas*. Madrid: Fundación Santillana.

OCDE (2010). *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México*. París: OCDE.

OCDE (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. Paris: OCDE.

OEI (2010). *2021 Metas educativas. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios. Documento final*. Madrid: OEI

OLIART, Patricia (2011). *Políticas educativas y la cultura del sistema escolar en el Perú*. Lima: IEP, Tarea Asociación de Publicaciones Educativas.

OREALC/UNESCO (2014). *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y El Caribe: el debate actual*. Santiago de Chile: UCE, CEPPE.

OREALC/UNESCO (2013). *Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas docentes en América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile: UCE, CEPPE.

ORIA, M. Rosa (2002). *Estructuras legales, administrativas y organizativas de la función directiva en centros escolares. Estudio comparado de los casos de Francia, Inglaterra, Italia y España*. Universidad de Sevilla. Tesis doctoral inédita.

PAIBA, Manuel (2013). Cambios previstos por la Ley de Reforma Magisterial. *Palabra de Maestro, revista pedagógica*, Lima, Derrama Magisterial, año 22, n° 59, pp. 17-20.

PAIBA, Manuel (2010). *Contratación oportuna de docentes en áreas rurales. Diagnóstico y propuestas para solucionar vacíos y nudos normativos y administrativos. Estudio de casos en Ayacucho y Cusco*. Lima: Programa Alianza Perú para la Educación Rural y Foro Educativo.

PAIBA, Manuel (2007). *Carrera pública magisterial. Luces y sombras de la norma aprobada (Ley N° 29062*. Lima: Tarea Asociación de Publicaciones Educativas.

PAIBA, Manuel (2005). *Dirección escolar pública en la Ley de Calidad de la Educación-LOCE. Antecedentes legislativos y perspectivas*. Salamanca: USAL, Tesina para obtener el Grado de Salamanca.

PAIBA, Manuel (2001). *Corrupción en el Ministerio de Educación*. Informe final. Proyecto transparencia y reforma en políticas fiscal, social y de justicia. Lima: Ministerio de Justicia.

PAIBA, Manuel (1999). Evaluación de profesores. La experiencia de los concursos públicos de nombramiento. *Palabra de Maestro, revista pedagógica*, Lima, Derrama Magisterial, año 9, nº 28, pp. 29-32.

PALACIOS, María y Manuel PAIBA (1997). *Consideraciones para una política de desarrollo magisterial*. Lima: Foro Educativo.

PALOMINO, Eduardo (1997). *Política educativa peruana. Historia, teoría, análisis, propuestas*. Lima: SEDUCA y CCEC.

PEIRANO, Claudia; Pilar CAMPERO y Florencia FERNÁNDEZ (2015). Sistema de selección de directores en Chile. Aprendizajes para la región. *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 69, pp. 109-134. Madrid: OEI.

PONT, B, NUSCHE, D. y MOORMAN, H. (Eds.) (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD (Publicado en español como *Mejorar el Liderazgo Escolar, Volumen 1: Política y Práctica*, 2009).

PONT, B.; NUSCHE, D. y HOPKINS, D. (eds.) (2008). *Improving School Leadership. Volume 2: Case Studies on System Leadership*. Paris: OECD.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (1990). *III Seminario sobre análisis y perspectivas de la educación en el Perú*. Lima: PUCP, Facultad de Educación.

PUELLES, Manuel (2004). *Política y educación en la España contemporánea*. Madrid: UNED.

RABANAL, Walter (1995). Desconcentración educativa: la creación de las Unidades de Servicios Educativos. *Revista Tarea*. Lima, nº 36, pp. 13-18.

RIVAS, Axel (2015). *América Latina después de PISA: lecciones aprendidas de la educación en siete países (2000-2015)*. Buenos Aires: CIPPEC-Natura-Instituto Natura.

RIVERO, José (2007a). *Educación docencia y clase policía en el Perú*. Lima: Ayuda en Acción y Tarea Asociación de Publicaciones Educativas.

RIVERO, José (2007b). Las agendas educativas del presidente García. *Revista Tarea*. Lima, nº 65, pp. 16-24.

RIVERO, José (2006). *Balance de la educación en el Perú*. Lima: Derrama Magisterial, I congreso Internacional de Educación ENCINAS 2006.

RODRÍGUEZ, Raúl (2003). *La carrera magisterial en el Perú*. Informe preparado para el Consejo Nacional de Educación. Lima: CNE

RUBIO, Marcial (2011). *El sistema Jurídico. Introducción al Derecho* (10ª ed.). Lima: Fondo Editorial de la PUCP.

SAAVEDRA, Jaime (2004). La situación laboral de los maestros respecto de otros profesionales. Implicancias para el diseño de políticas salariales y de incentivos. En ARREGUI, Patricia. *Es posible mejorar la educación peruana. Evidencias y Posibilidades*. Lima: GRADE, Grupo de Análisis para el Desarrollo, pp. 181-246.

SÁNCHEZ MORENO, Guillermo y Hugo DÍAZ (1997). *Gestión educativa*. Lima: Foro educativo.

TOVAR, Teresa (1994). Política educativa y rol del magisterio. En FORO EDUCATIVO. *Ser maestro en el Perú. Reflexiones y propuestas*. Lima: Foro Educativo, pp. 49-87.

TRAHTEMBERG, León (2014). *Desaprender y reaprender. Reflexiones sobre la función directiva*. Lima: Somos Maestros e Instituto Apoyo.

TRAHTEMBERG, León (Comp.) (2014). *Gestión eficaz para fortalecer la escuela pública*. Lima: CNE

TRAHTEMBERG, León (2001). Evolución de la educación peruana en el siglo XX. En MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Propuestas para una nueva educación. II Encuentro nacional Universidades-Ministerio de Educación*. Lima: Oficina de Coordinación Universitaria, pp. 23-35.

VALLE, Javier (2015). Las políticas educativas en tiempos de globalización: la educación supranacional. Madrid, *Bordón. Revista de Pedagogía*, vol. 67, nº 1, (número monográfico: Educación Supranacional), pp. 11-21.

VALLE, Javier (2012). La política educativa supranacional: un nuevo campo de conocimiento para abordar las políticas educativas en un mundo globalizado. *Revista Española de Educación Comparada*, 20, pp. 109-144

VALLE, Javier y Cynthia MARTÍNEZ (2010). La dirección de centros escolares en Europa en perspectiva comparada. ¿De los modelos tradicionales a un “meta-modelo” supranacional?. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada-RELEC*, año 1, nº 1, pp. 55-68.

VÁSQUEZ, Tania y Patricia OLIART (2007). *La descentralización educativa 1996-2001. La versión real de la reforma en tres departamentos andinos*. Lima: IEP.

VILLA, Aurelio (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Revista PyM Padres y Maestros*. Madrid, U.P. Comillas, nº 361, pp. 6-11.

VILLA, Aurelio y Ana GARCÍA (2003). El procedimiento de acceso a la Dirección. Reflexiones y propuestas para el debate. *Organización y Gestión Educativa*, 2, pp. 4-15.

VIÑAO, Antonio (2006). El éxito o fracaso de las reformas educativas: condicionantes, limitaciones, posibilidades. En GIMENO, José (Comp.). *La reforma necesaria: entre la política educativa y la práctica escolar*. Madrid: Ediciones Morata, pp. 43-60.

VIÑAO, Antonio (2004). La dirección escolar: un análisis genealógico-cultural. *Educação* (Porto Alegre), 27 (53), 367-415. También en M. Fernández Enguita y M. Gutiérrez Sastre (coords.). *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario* (pp. 35-81). Madrid: Akal, 2005.

VIÑAO, Antonio (2002). *Sistemas educativos, culturas escolares y reformas*. Madrid: Morata

VIÑAO, Antonio (1999).). La organización y gestión de los centros educativos ante el siglo XXI ¿algunas lecciones de la historia?. En *Organización y gestión de centros educativos ante el siglo XXI. XI Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Diputación Provincial de A Coruña, pp. 17-32.

WEINSTEIN, José, Gonzalo MUÑOZ y Macarena HERNÁNDEZ (coord.) (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y El Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.

WEINSTEIN, José y Gonzalo MUÑOZ (ed.) (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?*. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y CEPPE.

WINKLER, Donald (2004). Mejoramiento de la gestión y de los resultados de enseñanza a través de la descentralización: la experiencia de América Latina. En CEPAL-UNESCO. *Gestión de la educación en América Latina y El Caribe. ¿Vamos por un buen camino?*. Santiago: OREALC, pp. 129- 145.

ANEXOS

Anexo 1

SIGLAS UTILIZADAS EN EL DOCUMENTO

ADE:	Área de Desarrollo Educativo
APAFA:	Asociación de Padres de Familia de las IIEE
CE:	Centro educativo
CNE:	Consejo Nacional de Educación
CEO:	Centro de Educación Ocupacional
CP-79:	Constitución Política del Perú de 1979
CP-93:	Constitución Política del Perú de 1993 (<u>vigente</u>)
CONADIS:	Consejo Nacional para la integración de la persona con discapacidad
CONEI:	Consejo Educativo Institucional de la IIEE
COPARE:	Consejo Participativo Regional de la DRE
COPALE:	Consejo Participativo Local de la UGEL
CTAR:	Consejo Transitorio de Administración Regional (1993)
DDE:	Dirección Departamental de Educación
DIGC:	Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar
DIGEDD:	Dirección General de Desarrollo Docente del MINEDU
DRE:	Dirección Regional de Educación
DZE:	Dirección Zonal de Educación
DS:	Decreto Supremo
EBR:	Educación Básica Regular (modalidad educativa)
EBA:	Educación Básica Alternativa (modalidad educativa)
EBE:	Educación Básica Especial (modalidad educativa)
EIB:	Educación Intercultural Bilingüe
ESCALE:	Estadística de la Calidad Educativa (del MINEDU)
ETP:	Educación Técnico - Productiva (forma educativa)
DIGEIBIR:	Dirección General de Educación Intercultural Bilingüe y Rural
IIEE:	Institución Educativa pública
IGED:	Instancia de gestión educativa descentralizada
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
LCPM:	Ley Nº 29062, conocida como Ley de Carrera Pública Magisterial

LGE-82:	Ley General de Educación – Ley N° 23384 de 1982
LGE:	Ley General de Educación – Ley N° 28044 de 2003 (<u>vigente</u>)
LLECE:	Laboratorio latinoamericano de evaluación de la calidad educativa
LP-1:	Ley N° 24029 – Ley del Profesorado de 1984
LP-2:	Ley N° 25212 – Modifica Ley del Profesorado en 1990
LRM:	Ley N° 29944 – Ley de Reforma Magisterial de 2012 (<u>Vigente</u>)
MED:	Ministerio de Educación (antes de 2014)
MEF:	Ministerio de Economía y Finanzas
MINEDU:	Ministerio de Educación (<u>a partir de 2014</u>)
NEXUS:	Sistema de administración y control de plazas
OBE:	Orientación y Bienestar del Educando
OED:	Órgano de Ejecución Desconcentrado
OI:	Órgano Intermedio del Sector Educación
OM:	Oficio Múltiple
PEI:	Proyecto Educativo Institucional de la IIEE
PEN:	Proyecto Educativo Nacional, elaborado por el CNE
PER:	Proyecto Educativo Regional, elaborado por el COPARE
PEL:	Proyecto Educativo Local, elaborado por el COPALE
PISA:	Programa para la evaluación internacional de alumnos
RD:	Resolución Directoral
RIM:	Remuneración Íntegra Mensual, percibida por los profesores
RM:	Resolución Ministerial
RVM:	Resolución Viceministerial
ROF:	Reglamento de Organización y Funciones
RSG:	Resolución de Secretaría General del MINEDU
SIAF:	Sistema de Administración Financiera
SIRA:	Sistema de información para la racionalización
SUP:	Sistema Único de Planillas
UE:	Unidad Ejecutora (UGEL)
UGEL:	Unidad de Gestión Educativa Local
VMGI:	Viceministerio de Gestión Institucional
VMGP:	Viceministerio de Gestión Pedagógica
VRAEM:	Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro

Anexo 2

DISPOSICIONES BÁSICAS DEL PERIODO EN ESTUDIO 1980-2015

Codificación	Año	Dispositivo	Vigencia
TEXTOS CONSTITUCIONALES			
CP-79	1980	Constitución Política del Perú, aprobada por la Asamblea Constituyente el 12 de julio de 1979 (Diario Oficial El Peruano del 30/07/1980)	28/07/1980
CP-93	1993	Constitución Política del Perú, aprobada por el Congreso Constituyente Democrático, ratificada en el referéndum del 31 de octubre de 1993 y promulgada el 29/12/1993. (Diario Oficial El Peruano del 30/12/1993)	31/12/1993
LEYES DE EDUCACIÓN			
LGE-1	1982	Ley Nº 23384 de 18/05/1982, Ley General de Educación (Diario Oficial El Peruano del 20/05/1982)	21/05/1982
LGE-2	2003	Ley Nº 28044 de 28/07/2003, Ley General de Educación (Diario Oficial El Peruano del 29/07/2003)	30/07/2003
LEYES MAGISTERIALES			
LP-1	1984	Ley Nº 24029 de 14/12/1984, Ley del Profesorado (Diario Oficial El Peruano del 15/12/1984)	16/12/1984
LP-2	1990	Ley Nº 25212 de 19/05/1990, Modifica Ley del Profesorado (Diario Oficial El Peruano del 20/05/1990)	21/05/1990
LCPM	2007	Ley Nº 29062 de 11/07/2007, Modifica Ley del Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial (Diario Oficial El Peruano del 12/07/2007)	13/07/2007
LRM	2012	Ley Nº 29944 de 24/11/2012, Ley de Reforma Magisterial (Diario Oficial El Peruano del 25/11/2012)	26/11/2012
PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL			
PEN	2007	Resolución Suprema Nº 001-2007-ED, de 06/01/2007, aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2021, elaborado por el Consejo Nacional de Educación. (Diario Oficial El Peruano del 07/01/2007)	08/01/2007
	2010	Ley Nº 29515, de 31/03/2010, dispone que el PEN es aprobado mediante decreto supremo, su vigencia es permanente y el Ministro de Educación informa anualmente (en marzo) ante el Pleno del Congreso sobre su cumplimiento y avances. (Diario Oficial El Peruano del 01/04/2010)	02/04/2010

Anexo 3
NORMAS REFERIDAS A LA ORGANIZACIÓN DEL MINEDU (PERIODO 1981-2015)

Año	Fecha de Publicación	Nº de Dispositivo	Denominación	Notas
1981	12/06	D. Legislativo 135	Ley de Organización y Funciones del Sector Educación	
1990	5/04	D. Legislativo 566	Modifica artículos del D. Legislativo 135	
1992	12/10	D. Ley Nº 25762	Ley Orgánica del Ministerio de Educación (MINEDU)	Deroga Decretos Legislativos 135 y 566
1995	27/07	Ley Nº 26510	Modifican Ley Orgánica del MINEDU	
	21/10	DS Nº 051-95-ED	Aprueban la organización interna del MINEDU	
1996	2/03	DS Nº 002-96-ED	Aprueban el ROF del MINEDU	
2002	30/01	Ley Nº 27658	Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado	
	3/05	DS Nº 30-2002-PCM	Aprueban Reglamento de la Ley 27658	
	31/12	Ley Nº 27899	Modifican Ley 27658 (Artículo 13º)	
2006	29/02	DS Nº 006-2006-ED	Aprueban ROF del MINEDU	Deroga DS 051-95-ED y 002-96-ED
	17/07	RS Nº 017-2006-ED	Aprueban CAP del MINEDU	
	25/07	RM Nº 437-2006-ED	Aprueban el MOF del Viceministerio de Gestión Pedagógica del MINEDU y de sus órganos de línea dependientes	
	26/07	RM Nº 442-2006-ED	Aprueban el MOF del Viceministerio de Gestión Institucional del MINEDU y de sus órganos de línea dependientes	
	26/07	RM Nº 446-2006-ED	Aprueban el MOF de la Secretaría General del MINEDU y sus órganos dependientes	
	26/07	RM Nº 450-2006-ED	Aprueban MOF del Despacho Ministerial del MINEDU y sus órganos dependientes	
	5/08	DS Nº 49-2006-PCM	Disponen la fusión del INFES con el MINEDU	
	9/09	DS Nº 022-2006-ED	Crean Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización – PRONAMA	
	23/02	DS Nº 009-2007-ED	Aprueban fusión por absorción del INABEC con el MINEDU	
	1º/03	DS Nº 010-2007-ED	Aprueban fusión de la Comisión Nacional de la Juventud con el MINEDU	
2007	30/06	DS Nº 016-2007-ED	Modifican ROF del MINEDU	Crean DIGETE y aprueban fusiones
	17/07	DS Nº 019-2007-ED	Crean Superintendencia Nacional de Educación – SUNACE	
	20/12	Ley Nº 29158	Ley Orgánica del Poder Ejecutivo	
2008	8/01	DS Nº 001-2008-ED	Modifican el ROF del MINEDU	Varios artículos
2011	31/03	DS 006-2011-ED	Modifican el ROF del MINEDU	Incorporan varios artículos
	9/12	Ley Nº 29812	Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012 (décima cuarta disposición complementaria final)	Facultan al MINEDU a reestructurarse orgánicamente
2012		DS Nº 006-2012-ED	Aprueban ROF del MINEDU	Deroga el DS 006-2006-ED y normas complementarias
2014	4/12	Ley Nº 30281	Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015 (sexagésima quinta disposición complementaria final)	Facultan al MINEDU a reestructurarse orgánicamente
2015	31/01	DS 001-2015-MINEDU	Aprueban ROF del MINEDU	Deroga DS Nº 006-2012-ED

Anexo 4
FUNCIONES DEL DIRECTOR, SEGÚN NIVELES Y MODALIDADES – LGE DE 1982

Funciones	EI	EP	ES	EE	EO
Representar legalmente a la institución	X	X	X	X	X
Formular, coordinar, aprobar, ejecutar y evaluar el Plan de Trabajo Anual, con participación del personal docente y la colaboración de la Asociación de Padres de Familia	X	X	X	X	X
Velar por el cumplimiento de los objetivos del nivel y/o modalidad y por el buen trato a los alumnos dentro del centro y fuera de él	X	X	X	X	X
Organizar y dirigir el servicio de supervisión educativa	X	X	X	X	X
Presidir las reuniones técnico pedagógicas y administrativas y otras relacionadas con los fines del centro	X	X	X	X	X
Autorizar visitas de información, recreación y excursiones dentro del ámbito departamental	X	X	X	X	X
Organizar el proceso de matrícula, autorizar traslados, exoneración de asignaturas, así como la aplicación de las pruebas de ubicación *		X	X	X	X
Matricular de oficio al menor abandonado o en peligro moral y poner el caso en conocimiento de las autoridades e instituciones pertinentes		X	X		X
Expedir certificados de estudio		X	X	X	X
Estimular o sancionar, según el caso, a los alumnos del centro, de conformidad con lo normado en el correspondiente reglamento		X	X		X
Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor del personal a su cargo	X	X	X	X	X
Solicitar a la USE la cobertura de las plazas docentes o administrativas vacantes y el reemplazo del personal en licencia	X	X	X	X	X
Otorgar permisos al personal a su cargo hasta por tres días al año, en casos debidamente justificados informando a la USE	X	X	X	X	X
Firmar en representación del empleador las prestaciones del Seguro Social	X	X	X	X	X
Estimular al personal a su cargo por acciones extraordinarias, tanto en cumplimiento de sus funciones como en otras que redunden en beneficio del educando, el centro o la comunidad. En los casos sobresalientes proponer a la USE su reconocimiento por resolución	X	X	X	X	X
Llamar la atención verbalmente o por escrito al personal del centro, en caso de incumplimiento de funciones. En casos de reincidencia o gravedad de la falta informar por escrito a la autoridad superior	X	X	X	X	X
Asesorar a la Asociación de Padres de Familia y cautelar su movimiento económico	X	X	X	X	X
Organizar y supervisar el programa anual de Promoción Educativa Comunal	X	X	X	X	X
Promover la cooperación de instituciones locales y regionales para mejorar los servicios educativos que brinda el centro	X	X	X	X	X
Administrar la documentación del centro	X	X	X	X	X
Administrar los fondos de actividades productivas de acuerdo a las normas específicas	X	X	X	X	X
Formular el cuadro de necesidades de bienes y servicios	X	X	X	X	X
Administrar la biblioteca, los equipos y materiales educativos	X	X	X	X	X
Presidir la comisión encargada de otorgar la administración de kioscos y cafetería, de acuerdo a las disposiciones vigentes	X	X	X	X	X
Autorizar el uso eventual de ambientes u otras instalaciones de la institución	X		X	X	X
Aprobar el cuadro de distribución del personal docentes y profesionales especializados	X			X	
Presidir el Comité de Orientación y Bienestar del Educando	X			X	
Autorizar la realización de exposiciones de carácter educativo y actividades de promoción educativa comunal	X			X	
Organizar el proceso de matrícula y autorizar traslados	X				
Promover la organización de servicios complementarios y compensatorios que atiendan las necesidades básicas del educando				X	
Establecer el número de vacantes por grados y secciones		X	X		
Elaborar y aprobar el Reglamento Interno del centro educativo	X	X	X	X	X
Aprobar las nóminas de matrícula			X		

(*) La exoneración de asignaturas no es una función del Director de Educación Especial.

FUENTES:

- Reglamento de Educación Inicial (DS Nº 01-83-ED)
- Reglamento de Educación Especial (DS Nº 02-83-ED)
- Reglamento de Educación Primaria (DS Nº 03-83-ED)
- Reglamento de Educación Secundaria (DS Nº 04-83-ED)
- Reglamento de Educación Ocupacional (DS Nº 40-84-ED)

ANEXO 05

LEYES MAGISTERIALES, REGLAMENTOS Y MODIFICATORIAS (PERIODO 1980 – 2015)

Años	Leyes	Decretos Supremos	Publicación El Peruano	Disposición
1984	24029		15 diciembre	Ley del Profesorado – LP
1985		031-1985-ED	10 mayo	Reglamento de la Ley del Profesorado
		059-1985-ED	11 diciembre	Modifican reglamento de Ley del Profesorado
1986		005-1986-ED	11 marzo	Modifican reglamento de Ley del Profesorado
1988		008-1988-ED	28 mayo*	Modifican reglamento de Ley del Profesorado
1990		015-1990-ED	10 julio	Modifican reglamento de Ley del Profesorado
1990	25212		20 mayo	Modifica la Ley del Profesorado
		019-1990-ED	29 julio	Nuevo Reglamento de la Ley del Profesorado
1997		044-1997-PCM	21 setiembre	Deroga artículo 79 del reglamento
2007		011-2007-ED	12 abril	Modifica el reglamento de la Ley del Profesorado
2007	29062		12 julio	Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial-LCPM
2008		003-2008-ED	10 enero	Reglamento de la Ley 29062
		020-2008-ED	01 noviembre	Modifica el reglamento de la Ley 29062
2009		079-2009-EF	02 abril	Modifica reglamento de la Ley 29062 y establece la Remuneración Íntegra Mensual del I nivel de la CPM
		013-2009-ED	14 octubre	Modifican reglamento de la Ley 29062
2011	29762		22 julio	Modifica la Ley 29062
2012	29944		25 noviembre	Ley de Reforma Magisterial – LRM
2013		004-2013-ED	03 mayo	Reglamento de la Ley 29944
2014		002-2014-MINEDU	17 abril	Modif. reglamento- 9ª DCF - asignación VRAEM
		003-2014-MINEDU	20 mayo	Modif. Reglamento- incorpora DCT-ratif. Directores
	30202		28 mayo	Asignación VRAEM a docentes contratados
		006-2014-MINEDU	17 octubre	Modif. reglamento- incorpora DCT-racionalización
		008-2014-MINEDU	13 diciembre	Modif. reglamento - Auxiliares Educación
2015	30328		29 mayo	Contrato docente - Palmas magisteriales - deroga art. 78 LRM
		005-2015-MINEDU	29 mayo	Modif. reglamento- incorpora DCT-reasignación
		007-2015-MINEDU	10 julio	Modif. reglamento-incorpora y modifica-sanciones
		226-2015-EF	04 agosto	Monto remuneración y bonificaciones contratados

* Publicado nuevamente el 31 de mayo por errores en la primera publicación.

ANEXO 06

SELECCIÓN DE DIRECTORES POR PERIODOS DE GOBIERNO (MARCO NORMATIVO Y CONVOCATORIAS)

PERIODO DE GOBIERNO 1980-1985 (Presidente: Fernando Belaunde Terry)

Marco normativo				
Dispositivo		Aprobación	Publicación	Asunto
Ley Nº 24029		14/12/1984	15/12/1984	Ley del Profesorado
Convocatoria				
Nº	Dispositivo	Aprobación	Publicación	Asunto
1	RM 310-85-ED	02/04/1985	17/05/1985	Provisión de cargos directivos y jerárquicos en los centros y programas estatales
	RVM 433-85-ED	14/05/1985	17/05/1985	Requisitos de los cargos directivos y jerárquicos de escuelas y colegios estatales

PERIODO DE GOBIERNO 1985-1990 (Presidente: Alan García Pérez)

Marco normativo				
Dispositivo		Aprobación	Publicación	Asunto
Ley Nº 24029		14/12/1984	15/12/1984	Ley del Profesorado
DS 031-85-ED		03/05/1985	10/05/1985	Reglamento de Ley del Profesorado
Convocatorias				
Nº	Dispositivo	Aprobación	Publicación	Asunto
1	RM 072-86-ED	07/02/1986		Selección de personal y provisión de cargos directivos y jerárquicos en los centros y programas
2	RM 328-88-ED	13/05/1988	19/05/1988 21/05/1988	Convocan a concurso a nivel nacional, todas las plazas vacantes de personal directivo y jerárquico de centros y programas estatales y fiscalizados
3	RM 149-89-ED	15/03/1989	21/03/1989	Convocan a concurso a nivel nacional, todas las plazas vacantes de personal directivo y jerárquico de centros y programas estatales y fiscalizados de los niveles de inicial, primaria y secundaria

PERIODO DE GOBIERNO 1990-2000 (Presidente: Alberto Fujimori Fujimori)

Antes de 1992

Marco normativo				
Dispositivo		Aprobación	Publicación	Asunto
Ley Nº 24029		14/12/1984	15/12/1984	Ley del Profesorado
Ley Nº 25212		19/05/1990	20/05/1990	Modifica Ley del Profesorado
DS 019-90-ED		19/07/1990	29/07/1990	Nuevo reglamento de Ley del Profesorado
Convocatoria				
Nº	Dispositivo	Aprobación	Publicación	Asunto
1	RM 1173-91-ED	10/09/1991		Normas para la selección de personal y provisión de cargos directivos y jerárquicos de centros y programas educativos estatales y fiscalizados

Después de 1992

Marco normativo				
Dispositivo		Aprobación	Publicación	Asunto
Ley Nº 26368		18/10/1994	20/10/1994	Ministerio de Educación cubrirá las plazas vacantes presupuestadas de directores y subdirectores de centros educativos, mediante una prueba de selección que elaborará para tal efecto (1ª DCF)
Ley Nº 26815		20/06/1997	21/06/1997	Las plazas del personal directivo de inicial, primaria y secundaria de menores y de las modalidades de especial y ocupacional que a la fecha se encuentren vacantes, serán cubiertas mediante la aplicación de una prueba de selección (Art.5º)
Ley Nº 26974		10/09/1998	11/09/1998	Las plazas del personal directivo de inicial, primaria y secundaria de menores y de las modalidades de especial y ocupacional que a la fecha están vacantes serán cubiertas mediante la aplicación de una prueba de selección (Art.5º)
Ley Nº 27142		17/06/1999	18/06/1999	Las plazas vacantes del personal directivo de inicial, primaria y secundaria de menores y de las modalidades de especial y ocupacional serán cubiertas mediante la aplicación de una prueba de selección (Art.5º)
Convocatorias				
Nº	Dispositivo	Aprobación	Publicación	Asunto
1	RM 955-94-ED	29/12/1994	08/01/1995	Designan comisión encargada de dirigir y supervisar el concurso público a nivel nacional
	RM 016-95-ED	06/01//1995		Normas para la ejecución del concurso público para el nombramiento de docentes y directivos
	RM 098-95-ED	28/02/1995		Normas para el nombramiento de directores, subdirectores y docentes
	RM 118-95.-ED	14/03/1995		Normas para el nombramiento de docentes habilitados a nivel de jurisdicción única
2	RM 160-97-ED	04/07/1987	05/07/1997	Designan la Comisión encargada de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 26815
	Direct.01-97-CN	30/07/1997	31/07/1997	Normas para la ejecución del concurso público para el nombramiento de docentes y directivos
	Direct.03-97-CN	29/12/1997	04/01/1998	Normas y procedimientos para el nombramiento del personal docente y directivo
	Direct.04-97-CN	02/02/1998	07/02/1998	Normas complementarias para el nombramiento de docentes y directivos
3	RM 570-98-ED	16/09/1998	17/09/1998	Designan la Comisión encargada de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 26974
	Direct.01-98-CN	30/09/1998		Normas para la ejecución del concurso público para el nombramiento de docentes y directivos
	Direct.01-99-CN	22/01/1999		Normas y procedimientos para el nombramiento del personal docente y directivo
	Direct.02-99-CN	05/02/1999		Normas complementarias para la adjudicación de plazas vacantes orgánicas de docentes y directivos
4	RM 486-99-ED	21/06/1999	22/06/1999	Designan la Comisión encargada de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 27142
	Direct.01-99-CN	22/06/1999	01/07/1999	Normas para la ejecución del concurso público para el nombramiento de docentes y directivos
	Direct.02-99-CN			Normas y procedimientos para el nombramiento del personal docente y directivo

PERIODO DE GOBIERNO 2000-2006 (Presidente: Alejandro Toledo Manrique)

Marco normativo				
Dispositivo		Aprobación	Publicación	Asunto
Ley Nº 24029		14/12/1984	15/12/1984	Ley del Profesorado
Ley Nº 25212		19/05/1990	20/05/1990	Modifica Ley del Profesorado
DS 019-90-ED		19/07/1990	29/07/1990	Nuevo reglamento de Ley del Profesorado
Ley Nº 27382		26/12/2000	27/12/2000	Deroga las Leyes 26368, 26815, 26974 y 27142 (que autorizaron los concursos entre 1994 y 1999)
Convocatorias				
Nº	Dispositivo	Aprobación	Publicación	Asunto
1 2	DS 065-2001-ED	07/11/2001	08/11/2001	Mediante Resolución Ministerial se convocará a concurso público para nombramiento en los cargos vacantes directivos y jerárquicos de centros y programas educativos estatales, aunque la plaza se encuentre provista por encargo con resolución. Así mismo se dispondrá la evaluación para ratificación del personal directivo y jerárquico que vienen desempeñando cargos en la condición de titular por más de cinco años (6ª DCF).
	RM 576-2001-ED	20/12/2001	27/12/2001	Convocan a concurso público para nombramiento en cargos directivos y jerárquicos vacantes y disponen evaluación para la ratificación de personal directivo y jerárquico titular de centros y programas educativos estatales
	RM 01-2002-ED	04/01/2002	10/01/2002	Directiva 06-2001-ME-VMGI: Concurso Público Directiva 07-2001-ME-VMGI: Ratificación directores Designan Comisión Nacional encargada del monitoreo y supervisión del concurso público
3	DS 028-2003-ED	28/11/2003	29/11/2003	Autorizan concurso público para cubrir cargos de directores y subdirectores de instituciones educativas públicas para el año 2004
	DS 010-2005-ED	29/04/2005	30/04/2005	Autorizan convocatoria y aprueban reglamento del concurso público para cubrir plazas de directores y subdirectores de instituciones educativas públicas
	RM 326-2005-ED	20/05/2005		Conforman Comisión Nacional encargada de supervisar, monitorear y evaluar el desarrollo del concurso público
	RM 491-2005-ED	27/07/2005	11/08/2005	Aprueban directiva sobre disposiciones complementarias del reglamento del concurso público para cubrir plazas vacantes de directores y subdirectores de instituciones educativas públicas
4	DS 002-2006-ED	25/01/2006	26/01/2006	Amplían plazo a que se refiere el DS Nº 010-2005-ED para cubrir mediante concurso público cargos de directores y subdirectores de instituciones educativas

PERIODO DE GOBIERNO 2006-2011 (Presidente: Alan García Pérez)

Marco normativo			
Dispositivo	Aprobación	Publicación	Asunto
Ley Nº 29062	11/07/2007	12/07/2007	Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial-CPM
DS Nº 003-2008-ED	09/01/2008	10/01/2008	Reglamento de la Ley 29062
RM 121-2008-ED	29/02/2008	04/03/2008	Cronograma de incorporación gradual a la CPM
Ley Nº 29762	21/07/2011	22/07/2011	Modifica la Ley 29062
Convocatorias			
No se ejecutó ninguna de las convocatorias previstas para los cargos directivos, según el cronograma aprobado			

PERIODO DE GOBIERNO 2011-2016 (Presidente: Ollanta Humala Tasso)

Marco normativo				
	Dispositivo	Aprobación	Publicación	Asunto
	Ley Nº 29944	24/11/2012	25/11/2012	Ley de Reforma Magisterial. Deroga todas las leyes magisteriales anteriores
	DS 004-2013-ED	02/05/2013	03/05/2013	Reglamento de la Ley 29944
	DS 03-2014-MINEDU	19/05/2014	20/05/2014	Modifica Reglamento - evaluación excepcional a profesores que se desempeñan como directivos titulares
Convocatorias				
Nº	Dispositivo	Aprobación	Publicación	Asunto
1	RM 204-2014-MINEDU	21/05/2014	22/05/2014	Normas para la evaluación excepcional de los profesores que vienen ejerciendo funciones de directivos en instituciones educativas públicas de gestión directa o en instituciones educativas públicas de gestión privada por convenio, de educación básica o técnico productiva
	RM 214-201-MINEDU	27/05/2014	28/05/2014	Convocan a procedimiento excepcional de evaluación para los profesores que se desempeñan como director o subdirector en instituciones educativas públicas y aprueban cronograma
	RM 423-2014-MINEDU	08/09/2014	09/08/2014	Aprueban relación definitiva de profesores que superaron el procedimiento excepcional de evaluación y declaran vacantes las plazas de quienes no aprobaron o no se presentaron a la citada evaluación.
2	RSG 1551-2014-MINEDU	09/09/2014	10/09/2014	Normas para el concurso público para acceso a cargos de director y subdirector de instituciones educativas públicas
	RM Nº 426-2014-MINEDU	10/09/2014	11/09/2014	Convocan a concurso público de acceso a cargos de director o subdirector en instituciones educativas públicas y aprueban su cronograma
	RM Nº 430-2014-MINEDU	12/09/2014	12/09/2014	Aprueban relación consolidada de plazas directivas puestas a concurso
	RM 071-2015-MINEDU	18/02/2015	19/02/2015	Modifican la relación consolidada de plazas directivas puestas a concurso

Anexo 7

DIRECTORES Y SUBDIRECTORES RATIFICADOS, SEGÚN GÉNERO, POR REGIONES DE EDUCACIÓN - 2015

(Evaluación excepcional normada por la RM N° 204-2014-MINEDU)

Regiones de Educación		Total	Directores		Subdirectores	
			Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
Total general		2,901	1,284	876	465	276
1	Amazonas	87	54	24	9	0
2	Ancash	162	70	48	30	14
3	Apurímac	41	28	6	5	2
4	Arequipa	153	48	55	33	17
5	Ayacucho	82	49	18	14	1
6	Cajamarca	203	120	60	16	7
7	Callao	32	10	11	4	7
8	Cusco	194	82	83	21	8
9	Huancavelica	54	40	8	5	1
10	Huánuco	114	65	38	10	1
11	Ica	103	33	40	21	9
12	Junín	166	89	39	27	11
13	La Libertad	297	130	119	32	16
14	Lambayeque	88	26	30	18	14
15	Lima Metropolitana	405	97	121	87	100
16	Lima Provincias	79	40	18	14	7
17	Loreto	60	33	16	4	7
18	Madre de Dios	7	1	2	3	1
19	Moquegua	38	14	16	3	5
20	Pasco	27	20	5	2	0
21	Piura	149	60	43	31	15
22	Puno	121	79	16	23	3
23	San Martín	101	49	25	23	4
24	Tacna	55	13	19	9	14
25	Tumbes	37	18	4	10	5
26	Ucayali	46	16	12	11	7

Fuente: MINEDU - Dirección General de Desarrollo Docente

Anexo 8

DIRECTORES Y SUBDIRECTORES RATIFICADOS, SEGÚN NIVELES Y MODALIDADES EDUCATIVAS, POR REGIONES DE EDUCACIÓN - 2015 (Evaluación excepcional normada por la RM N° 204-2014-MINEDU)

Regiones de Educación		Total	Inicial	Primaria	Secun- daria	EBA In/Int	EBA Avanzada	EBE	ETP
Total general		2,901	341	1,377	1,009	24	78	32	40
1	Amazonas	87	8	53	23	1	0	1	1
2	Ancash	162	17	70	60	1	9	3	2
3	Apurímac	41	3	22	11	1	3	1	0
4	Arequipa	153	24	61	50	4	9	2	3
5	Ayacucho	82	1	49	28	2	2	0	0
6	Cajamarca	203	19	139	38	3	0	3	1
7	Callao	32	2	9	17	0	3	1	0
8	Cusco	194	45	99	37	6	3	2	2
9	Huancavelica	54	3	17	31	0	2	0	1
10	Huánuco	114	9	77	26	0	0	2	0
11	Ica	103	13	54	33	0	3	0	0
12	Junín	166	15	71	75	0	1	2	2
13	La Libertad	297	53	159	70	1	8	1	5
14	Lambayeque	88	8	35	39	0	3	2	1
15	Lima Metropolitana	405	53	129	192	3	14	4	10
16	Lima Provincias	79	3	28	43	0	3	1	1
17	Loreto	60	8	35	14	0	2	1	0
18	Madre de Dios	7	1	3	3	0	0	0	0
19	Moquegua	38	11	16	9	0	1	0	1
20	Pasco	27	1	7	16	0	2	0	1
21	Piura	149	13	68	60	1	2	2	3
22	Puno	121	8	63	44	1	3	1	1
23	San Martín	101	7	65	23	0	3	2	1
24	Tacna	55	10	13	30	0	1	0	1
25	Tumbes	37	0	15	21	0	0	0	1
26	Ucayali	46	6	20	16	0	1	1	2

Fuente: MINEDU - Dirección General de Desarrollo Docente

Anexo 9

DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DESIGNADOS POR CONCURSO PÚBLICO, SEGÚN GÉNERO, POR REGIONES DE EDUCACIÓN - 2015 (Concurso público normado por la RSG N° 1551-2014-MINEDU)

Regiones de Educación		Total	Directores		Subdirectores	
			Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
Total general		12,433	5,646	4,132	1,376	1,279
1	Amazonas	313	212	79	16	6
2	Ancash	657	340	194	72	51
3	Apurímac	226	144	77	4	1
4	Arequipa	514	188	224	44	58
5	Ayacucho	386	241	85	31	29
6	Cajamarca	827	501	273	42	11
7	Callao	229	42	91	39	57
8	Cusco	716	416	208	60	32
9	Huancavelica	307	200	89	11	7
10	Huánuco	458	266	143	34	15
11	Ica	373	106	176	48	43
12	Junín	686	334	226	68	58
13	La Libertad	723	344	265	70	44
14	Lambayeque	583	226	242	57	58
15	Lima Metropolitana	2,026	403	729	376	518
16	Lima Provincias	380	148	125	67	40
17	Loreto	440	187	129	61	63
18	Madre de Dios	56	25	12	13	6
19	Moquegua	132	55	52	13	12
20	Pasco	137	83	31	18	5
21	Piura	595	269	223	47	56
22	Puno	831	510	224	72	25
23	San Martín	392	239	99	38	16
24	Tacna	148	36	50	26	36
25	Tumbes	126	51	41	20	14
26	Ucayali	172	80	45	29	18

Fuente: MINEDU - Dirección General de Desarrollo Docente

Anexo 10

DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DESIGNADOS POR CONCURSO PÚBLICO, SEGÚN NIVELES Y MODALIDADES EDUCATIVAS, POR REGIONES DE EDUCACIÓN-2015 (Concurso público normado por la RSG N° 1551-2014-MINEDU)

Regiones de Educación		Total	Inicial	Primaria	Secundaria	EBA Inicial	EBA Avanzada	EBE	ETP
Total general		12,433	1377	6205	4189	55	342	106	159
1	Amazonas	313	27	197	82	0	6	0	1
2	Ancash	657	77	330	231	1	13	3	2
3	Apurímac	226	18	98	99	1	5	0	5
4	Arequipa	514	83	211	191	2	12	8	7
5	Ayacucho	386	25	187	152	4	8	3	7
6	Cajamarca	827	81	576	151	6	8	1	4
7	Callao	229	35	86	94	0	8	6	0
8	Cusco	716	69	441	173	8	14	4	7
9	Huancavelica	307	27	151	120	4	3	1	1
10	Huánuco	458	37	324	82	2	8	1	4
11	Ica	373	76	152	116	0	13	6	10
12	Junín	686	43	326	286	1	18	4	8
13	La Libertad	723	80	416	204	1	14	4	4
14	Lambayeque	583	84	279	188	3	15	4	10
15	Lima Metropolitana	2,026	283	737	821	7	89	43	46
16	Lima Provincias	380	29	152	173	0	12	3	11
17	Loreto	440	44	263	108	2	17	0	6
18	Madre de Dios	56	4	19	33	0	0	0	0
19	Moquegua	132	28	44	52	0	4	1	3
20	Pasco	137	3	56	71	0	6	1	0
21	Piura	595	69	286	221	4	10	3	2
22	Puno	831	74	461	251	8	21	3	13
23	San Martín	392	35	235	107	0	11	2	2
24	Tacna	148	23	44	68	0	10	2	1
25	Tumbes	126	13	47	53	0	8	2	3
26	Ucayali	172	10	87	62	1	9	1	2

Fuente: MINEDU - Dirección General de Desarrollo Docente